

Andreea Suciu

Strategii de management al serviciilor din cadrul centrelor de tratament și agrement

Presa Universitară Clujeană

ANDREEA SUCIU

**STRATEGII DE MANAGEMENT
AL SERVICIILOR DIN CADRUL
CENTRELOR DE TRATAMENT
ȘI AGREMENT**

PRESA UNIVERSITARĂ CLUJEANĂ

2020

Referenți științifici:

Prof. univ. dr. Cosmin Dobrin

Prof. univ. dr. Răzvan Liviu Nistor

Prof. univ. dr. Ion Popa

ISBN 978-606-37-0733-9

© 2020 Autoarea volumului. Toate drepturile rezervate.
Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice
mijloace, fără acordul autoarei, este interzisă și se pedepsește
conform legii.

Universitatea Babeș-Bolyai
Presa Universitară Clujeană
Director: Codruța Săcelean
Str. Hasdeu nr. 51
400371 Cluj-Napoca, România
Tel./fax: (+40)-264-597.401
E-mail: editura@editura.ubbcluj.ro
<http://www.editura.ubbcluj.ro/>

CUPRINS

PARTEA I: STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE.....	6
Listatabelor.....	6
Lista figurilor.....	13
Cap. 1. DEFINIREA CADRULUI CONCEPTUAL AL LUCRĂRII.....	14
1.1. Aspecte introductive privind domeniul de cercetare.....	14
1.2. Stadiul actual al cunoașterii în domeniu.....	15
1.3. Definirea obiectivelor cercetării.....	19
1.4. Structura și organizarea lucrării.....	20
Cap. 2. PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI ÎN DOMENIUL SERVICIILOR.....	23
2.1. Serviciile și managementul lor.....	23
2.1.1. Definirea serviciilor.....	23
2.1.2. Locul și rolul serviciilor.....	27
2.1.3. Clasificarea serviciilor.....	28
2.1.4. Caracteristici particulare ale serviciilor.....	32
2.1.5. Provocări și sarcini în managementul serviciilor.....	37
2.2. Proiectarea serviciilor.....	42
2.2.1. Prezentarea conceptului de proiectare a serviciilor.....	42
2.2.2. Inovarea în servicii.....	46
2.2.3. Tehnologia în sectorul de servicii.....	50
2.3. Managementul calității în domeniul serviciilor.....	52
2.3.1. Considerații generale cu privire la calitatea serviciilor.....	52
2.3.2. Instrumentul SERVQUAL.....	54

2.3.3. Managementul calității totale.....	56
2.4. Concluzii preliminare	58
Cap. 3. SERVICIILE ÎN DOMENIUL CENTRELOR DE TRATAMENT ȘI AGREMENT.....	59
3.1. Cadru conceptual.....	59
3.2. Tipologia activităților și profilul clienților centrelor de tratament și agrement.....	69
3.3. Implicațiile economice și sociale ale centrelor de tratament și agrement.....	72
3.4. Oferta existentă și potențialul dezvoltării sectorului în România.....	76
3.5. Concluzii preliminare	78
Cap.4. MANAGEMENTUL STRATEGIC ÎN DOMENIUL SERVICIILOR	80
4.1. Concepte de bază ale managementului strategic.....	80
4.2. Evaluarea mediului extern și intern al firmei.....	96
4.2.1. Mediul extern al firmei.....	96
4.2.2. Mediul intern al firmei.....	107
4.2.3. Modele de analiză strategică.....	110
4.3. Strategii concurențiale în domeniul serviciilor.....	114
4.4. Strategia resurselor umane în sectorul de servicii.....	121
4.5. Strategii de recuperare în urma eșecului.....	123
4.5.1. Eșecul în cazul prestării de servicii.....	124
4.5.2. Strategii destinate corectării eșecului.....	125
4.5.3. Legături demonstrate între recuperarea în urma eșecului și alte aspecte implicate în procesul de servire.....	127
4.6. Competitivitatea în domeniul centrelor de tratament și agrement.....	128
4.7. Performanța organizațională.....	136

4.9. Concluzii preliminare	149
PARTEA A II-A: METODOLOGIA CERCETĂRII ȘI ANALIZA DATELOR	
Cap. 5. ANALIZA CANTITATIVĂ ASUPRA STRATEGIILOR DE MANAGEMENT APLICATE ÎN CENTRELE DE TRATAMENT ȘI AGREMENT DIN ROMÂNIA...	164
5.1. Introducere.....	152
5.2. Cercetare empirică prin analiză cantitativă care vizează opinia managerilor și clienților din domeniul centrelor de tratament și agrement.....	152
5.2.1. Metodologia cercetării.....	153
5.2.2. Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării în urma aplicării chestionarului care vizează opinia managerilor centrelor spa.....	158
5.2.3. Interpretarea rezultatelor cercetării în urma aplicării chestionarului care vizează opinia clienților centrelor spa.....	185
5.2.4. Concluzii asupra studiului empiric.....	219
CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE.....	225
REFERINȚE BIBLIOGRAFICE.....	233
ANEXE.....	249

PARTEA I: STUDIUL LITERATURII DE SPECIALITATE

LISTA TABELELOR ȘI A FIGURILOR

Lista tabelelor:

1. Abordări ale conceptului de <i>serviciu</i>	24
2. Matricea procesului de servicii.....	29
3. Clasificarea serviciilor.....	31
4. Clasificarea inovărilor în domeniul serviciilor.....	47
5. Fazele și componentele planificării strategice centrate pe tehnologie.....	51
6. Cerințele programelor de management la calității serviciilor.....	57
7. Conceptul de wellness.....	62
8. Categoriile centre spa în funcție de locația acestora.....	67
9. Profilul clienților centrelor de tratament și agrement.....	70
10. Clasificarea stakeholder-ilor.....	91
11. Componentele analizei mediului extern.....	96
12. Factori determinanți ai celor cinci forțe concurențiale.....	102
13. Resurse tangibile.....	107
14. Resurse intangibile.....	108
15. Legătura resurse-avantaj concurențial conform modelului VRIO.....	111
16. Estimarea mărimii eșantionului în funcție de mărimea populației mamă și de nivelul de încredere și marja de eroare.....	157
17. Categoria centrelor SPA.....	159
18. Evoluția activității centrului spa.....	160

19. Testarea ipotezei numărul 1 utilizând ca proxy pentru performanță numărul de angajați și vechimea centrului.....	166
20. Modelarea influenței factorilor analizați asupra numărului de angajați....	167
21. Modelarea influenței factorilor analizați asupra vechimii centrului.....	169
22. Factorii de influență ai performanței măsurate prin evoluția activității centrului.....	172
23. Factorii de influență ai performanței măsurate prin nivelul fluctuației și absenteismului personalului.....	172
24. Evaluarea existenței influenței preocupărilor înspre inovare asupra performanței măsurate prin numărul de angajați și vechime.....	173
25. Analiza ANOVA vechime vs.inovare.....	174
26. Ecuația de modelare a influenței inovației asupra performanței măsurate prin vechimea centrului.....	174
27. Aspecte strategice influențate de tipologia clienților.....	176
28. Modalități de stabilire a tarifelor influențate de tipologia clienților.....	178
29. Aspecte de managementul resurselor umane care influențează performanța măsurată prin evoluția activității centrului.....	180
30. Aspecte de managementul resurselor umane care influențează performanța măsurată prin numărul de angajați sau vechimea centrului.....	182
31. Influența aspectelor legate de angajați asupra performanței măsurate prin numărul de angajați.....	182
32. Ecuația de modelare a legăturii dintre performanță (proxy număr de angajați) și aspecte legate de angajați.....	183
33. Evaluarea diverselor aspecte legate de soluționarea problemei.....	186
34. Vârsta, cheltuiala medie lunară pentru servicii spa și venitul lunar.....	187
35. Sexul clienților centrelor spa.....	188
36. Mediul de reședință.....	188
37. Statutul ocupațional al clienților centrelor spa.....	188
38. Nivelul de educație al clienților centrelor spa	189
39. Starea civilă a clienților centrelor spa.....	189
40. Nivelul de trai al clienților centrelor spa.....	190

41. Tabel sintetic cu influența caracteristicilor clientului asupra opțiunilor acestuia în ceea ce privește centrele spa.....	190
42. Tabel sintetic cu influența caracteristicilor clienților asupra frecvenței vizitelor centrelor	193
43. Tabel sintetic cu influența caracteristicilor clienților asupra serviciilor alese.....	194
44. Tabel sintetic cu influența caracteristicilor clienților asupra măsurii în care aceștia apelează la diverse tipuri de centre.....	195
45. Relația dintre diversele aspecte legate de soluționarea problemei și rapiditatea rezolvării ultimei probleme.....	204
46. Evaluarea rezolvării problemei din punct de vedere al disponibilității organizației.....	205
47. Influența disponibilității firmei asupra rapidității rezolvării ultimei probleme	206
48. Ecuația de modelare a legăturii dintre cheltuiala medie lunară și aspecte legate de clienți.....	206
49. Ecuația de modelare a legăturii dintre notele primite de angajați și diverse aspecte implicate.....	207
50. Ecuația de modelare a legăturii dintre notele primite de manageri și diverse aspecte implicate.....	208
51. Legătura dintre diversele aspecte legate de soluționarea problemei și modul de recompensare a clientului.....	211
52. Clustere tipologia clienților.....	213
53. Clustere problemă.....	217

Lista tabelelor cuprinse în ANEXE:

1. Anul înființării centrului SPA.....	261
2. Caracterizarea descriptivă a vechimii centrului.....	261
3. Numărul de angajați.....	262
4. Caracterizarea descriptivă a experienței managerului.....	262
5. Analiza semnificativității diferențelor de experiență.....	263
6. Experiența managerului înaintea funcției actuale.....	263
7. Evaluarea semnificativității diferențelor de vechime în funcție de domeniul anterior de activitate.....	264
8. Tabel sintetic al aspectelor manageriale evaluate.....	265
9. Strategia de management se concentrează pe următoarele aspecte.....	266
10. Direcționarea investițiilor.....	266
11. Aspecte implicate în procesul de tarificare	267
12. Factorii de mediu care influențează modificarea strategiei aplicate.....	267
13. Soluționarea nemulțumirilor.....	268
14. Modalități de soluționare a nemulțumirilor.....	268
15. Gradul de utilizare al instrumentelor strategice.....	269
16. Factorii de influență ai performanței măsurate prin evoluția activității centrului.....	269
17. Factorii de influență ai performanței măsurate prin nivelul fluctuației și absenteismului personalului.....	270
18. Evaluarea influenței factorilor asupra performanței masurate prin evolutia centrului.....	270
19. Factorii de influență ai performanței măsurate prin nivelul fluctuației și absenteismului personalului.....	273
20. Evaluarea influenței preocupărilor înspre inovare asupra performanței masurate prin evolutia centrului.....	278
21. Evaluarea influenței preocupărilor înspre inovare asupra performanței măsurate prin nivelul fluctuației personalului.....	280

22. Analiza ANOVA număr de angajați vs. inovare.....	281
23. Scopul vizitei unui centru spa.....	281
24. Frecvența cu care se vizitează centrele spa.....	282
25. Serviciul spa pentru care se optează cel mai frecvent.....	282
26. Măsura în care se apelează la diverse tipuri de centre.....	283
27. Întâmpinarea problemelor.....	283
28. Evaluarea descriptivă a aspectelor legate de ultimul centru spa vizitat...284	
29. Situații în care s-au întâmpinat probleme.....	284
30. Evaluarea disponibilității în rezolvarea problemei.....	285
31. Rapiditatea rezolvării ultimei probleme.....	285
32. Aspecte legate de soluționarea problemei.....	286
33. Tabel sintetic cu influența sexului clientului asupra opțiunilor acestuia în ceea ce privește centrele spa.....	286
34. Tabel sintetic cu influența mediului de reședință al clientului asupra opțiunilor acestuia în ceea ce privește centrele spa.....	287
35. Tabel sintetic cu influența statutului ocupațional al clientului asupra opțiunilor acestuia în ceea ce privește centrele spa.....	287
36. Tabel sintetic cu influența nivelului de educație al clientului asupra opțiunilor acestuia în ceea ce privește centrele spa.....	289
37. Tabel sintetic cu influența stării civile a clientului asupra opțiunilor acestuia în ceea ce privește centrele spa.....	290
38. Tabel sintetic cu influența nivelului de trai al clientului asupra opțiunilor acestuia în ceea ce privește centrele spa.....	291
39. Măsura în care femeile apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	291
40. Măsura în care bărbații apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	292
41. Măsura în care persoanele din mediul rural apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	292
42. Măsura în care persoanele din mediul urban apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	293
43. Măsura în care persoanele angajate apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	293

44. Măsura în care antreprenorii apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	294
45. Măsura în care elevii/studentii apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	294
46. Măsura în care pensionarii apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	295
47. Măsura în care persoanele liber-profesioniste apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	295
48. Măsura în care persoanele absolvente de liceu apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	296
49. Măsura în care persoanele absolvente de studii universitare apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	296
50. Măsura în care persoanele absolvente de studii postuniversitare apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	297
51. Măsura în care persoanele celibatate apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	297
52. Măsura în care persoanele căsătorite fără copii apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	298
53. Măsura în care persoanele căsătorite cu copii apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	298
54. Măsura în care persoanele divorțate apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	299
55. Măsura în care persoanele văduve apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	299
56. Măsura în care persoanele cu nivel de trai scăzut apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	300
57. Măsura în care persoanele cu nivel de trai mediu apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	300
58. Măsura în care persoanele cu nivel de trai ridicat apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.....	301
59. Mulțumire soluționare problemă (modul) vs. rapiditatea rezolvării ultimei probleme.....	301

60. Mulțumire soluționare problemă (durata de timp) vs. rapiditatea rezolvării ultimei probleme.....	302
61. Mulțumire soluționare problemă (atitudinea și implicarea personalului) vs. rapiditatea rezolvării ultimei probleme.....	302
62. Mulțumire soluționare problemă (atitudinea și implicarea managementului) vs. rapiditatea rezolvării ultimei probleme.....	303
63. Mulțumire soluționare problemă (deschiderea echipei manageriale către obiectiile clienților) vs. rapiditatea rezolvării ultimei probleme.....	304
64. Mulțumire soluționare problemă (deschiderea echipei manageriale către doleanțele clienților) vs. rapiditatea rezolvării ultimei probleme.....	305
65. Mulțumire soluționare problemă (modul) vs. aspecte implicate de soluționarea ultimei probleme.....	306
66. Mulțumire soluționare problemă (durata de timp) vs. aspecte implicate de soluționarea ultimei probleme.....	307
67. Mulțumire soluționare problemă (atitudinea și implicarea personalului) vs. aspecte implicate de soluționarea ultimei probleme.....	308
68. Mulțumire soluționare problemă (atitudinea și implicarea echipei manageriale) vs. aspecte implicate de soluționarea ultimei probleme.....	309
69. Mulțumire soluționare problemă (deschiderea echipei manageriale către obiectiile clienților) vs. aspecte implicate de soluționarea ultimei probleme.....	310
70. Mulțumire soluționare problemă (deschiderea echipei manageriale către doleanțele clienților) vs. aspecte implicate de soluționarea ultimei probleme.....	311

Lista figurilor:

1. Schema ciclului de dezvoltare a serviciilor.....	49
2. Dimensiuni ale centrelor de sănătate.....	60
3. Componente care generează venituri în industria spa.....	74
4. Industria balneară-50 mld \$.....	75
5. Strategia-legătura dintre firmă și mediu.....	85
6. Elementele procesului de management strategic.....	88
7. Analiza mediului extern.....	99
8. Matricea Aspectelor Prioritare.....	100
9.Graficul celor cinci forțe concurențiale.....	101
10 . Lanțul valorii.....	112
11. Analiza Cluster pentru tipologia clienților.....	212
12. Mărimea Clusterelor-tipologia clienților.....	213
13. Analiza cluster-probleme întâlnite.....	216
14. Mărimea clusterelor-problemă întâlnită.....	216

CAP 1. DEFINIREA CADRULUI CONCEPTUAL AL CERCETĂRII

1.1. Aspecte introductive privind domeniul de cercetare

Începem această lucrare cu speranța că va contribui în mod semnificativ la cunoașterea și dezvoltarea domeniului de cercetare atât la nivel conceptual cât și empiric, dar mai ales că va determina perfecționarea serviciilor din cadrul acestui sector. Analiza particularităților managementului în domeniul serviciilor, a strategiilor de management aplicate, precum și a tendințelor înregistrate în această sferă, vor putea pune în evidență numeroase practici care să ducă la creșterea eficienței organizațiilor care operează în acest domeniu.

Sănătatea și bunăstarea, valori de bază ale societății, au un impact puternic asupra diferitelor aspecte ale vieții și influențează modelele de consum și producție ale societății de azi. Chiar dacă sectorul centrelor de tratament și agrement s-a dezvoltat rapid, acest aspect fiind menționat constant, studiile care aprofundează acest domeniu sunt foarte reduse.

Motivația de la care am pornit în abordarea acestei cercetări este orientată în mai multe direcții, însă una dintre acestea are la bază tocmai numărul redus de publicații academice care să abordeze această temă. Dintre factorii care au contribuit la alegerea acestei teme mai amintim aici complexitatea acesteia, implicațiile economice și sociale atașate domeniului dar și lipsurile cu care ne confruntăm în realitate. Dovezile sugerează că, în ciuda preocupării pentru domeniul serviciilor, există încă o lipsă de înțelegere asupra a ceea ce constituie de fapt succesul organizațiilor de servicii și modul în care acestea trebuie să fie gestionate.

Prestarea serviciilor devine din ce în ce mai dificilă datorită intensificării concurenței și a creșterii exigențelor clienților, astfel că managerii organizațiilor din acest domeniu trebuie să își canalizeze eforturile în direcția dezvoltării unor strategii adecvate, care să ducă la creșterea satisfacției clienților și la eficientizarea activității economice. Prin intermediul acestei lucrări ne propunem să abordăm strategiile din domeniul serviciilor dintr-o perspectivă teoretică și practică, cu accent pe serviciile din cadrul centrelor de tratament și agrement care să asigure identificarea de soluții reale și bune practici.

1.2. STADIUL ACTUAL AL CUNOAȘTERII

Referitor la **stadiul actual al cunoașterii în domeniul de cercetare**, dorim să precizăm că deși sectorul centrelor de tratament și agrement a devenit o forță relevantă din punct de vedere al veniturilor înregistrate (Global Wellness Institute, 2013), studiile îndreptate spre acest domeniu sunt reduse (Stăncioiu *et al.*, 2013). Resursele academice referitoare la managementul centrelor de tratament și agrement și la strategiile aplicate în acest domeniu sunt limitate, majoritatea fiind reprezentate de diverse rapoarte sau articole cu caracter comercial.

În legătură cu acest context, cercetările internaționale în domeniu s-au concentrat mai mult pe următoarele teme:

- **beneficiile existenței unui centru spa în cadrul unui hotel, a unei stațiuni sau a unei destinații.** Potrivit lui Monteson & Singer (2002) și Sheldon & Park (2008) aceste avantaje se referă la:
 - generarea unor venituri suplimentare în sezonul de vârf;
 - extinderea sezonului;
 - satisfacerea cerințelor și așteptărilor clienților;
 - îmbunătățirea experienței acestora;
 - o competitivitate mai ridicată față de concurență;
 - crearea unui avantaj concurențial față de proprietățile care nu dispun de un astfel de centru;
 - existența unor servicii de agrement;
 - atragerea unui nou segment de clienți;
 - posibilitatea practicării unor activități de interior dacă vremea este rea;
 - încurajarea grupurilor de clienți să se cazeze cu o zi mai repede sau să plece cu o zi mai târziu.

- **particularitățile serviciilor din acest domeniu în funcție de țară și categoria centrului spa.** Conform părerii lui Monteson & Singer (2004) serviciile wellness în țări precum Statele Unite ale Americii, Canada și Australia sunt concentrate în special pe răsfăț și relaxare, în timp ce în Europa este urmărită mai mult utilitatea acestor servicii, fiind căutate în special tratamentele de recuperare sau masajele terapeutice. Mai recent, datorită globalizării și dispariției granițelor, dorințele și preferințele clienților acestor centre au început să se schimbe. Populația americană începe să aprecieze utilitatea acestor tratamente, iar europenii doresc să se relaxeze, nu doar să se recupereze după o situație neplăcută. Dacă ne referim la categoria centrului, centrele de zi, comparativ cu cele de tip stațiune au fost identificate ca fiind consumatoare mai mici de resurse, mai puțin diversificate și ușor accesibile. În schimb, centrele de tip stațiune impun o diversitate de servicii, facilități de cazare și ambient plăcut. În cadrul aceluiași studiu, s-a arătat faptul că prețul, calitatea serviciilor, accesibilitatea și serviciile tradiționale (mai ieftine) sunt preferate în centrele spa de zi și că procedurile cu prețuri ridicate nu aduc profit organizațiilor din această categorie.
- **profilul clienților.** Chiar dacă femeile reprezintă principala categorie de clienți ai centrelor de tratament și agrement (Smith & Puczko, 2009), potrivit Asociației Internaționale a Spa-urilor, un număr tot mai mare de tineri și bărbați sunt interesați de aceste servicii. McNeil & Ragins (2005) propun diverse strategii și tehnici de a atrage și alte categorii de clienți, respectiv bărbați, tineri adulți, tineri proaspăt căsătoriți sau femei însărcinate. Suna *et al.* (2010) propun o clasificare a clienților pe baza beneficiilor urmărite de către aceștia în urma unei vizite la spa. Patru beneficii majore au fost identificate: sociale, de relaxare, de sănătate sau de întinerire. Conform părerii acestora, înțelegerea diverselor motivații existente, poate ajuta managerii din domeniu să identifice diverse piețe potențiale și să îmbunătățească, să adauge sau să elimine servicii din oferta lor în scopul de a satisface cel mai bine nevoile clienților lor. De asemenea, Monteson & Singer (2004) identifică câteva segmente cheie de clienți care justifică anumite eforturi speciale pentru atragerea lor. Aceștia fac referire la femeile sub 40 de ani, femeile peste 50 de ani și bărbați. În cazul copiilor sunt recomandate programe în intervale orare speciale pentru a nu fi compromisă atmosfera de calm și liniște.
- **provocările cu care se confruntă managerii din acest domeniu.** Potrivit lui McNeil & Ragins (2005), percepția clienților referitor la acest domeniu s-a modificat. Dacă

anterior era vorba de răsfăț, acum vorbim de o necesitate și de o stare de bine. Acest aspect reprezintă o provocare pentru specialiștii din domeniu în încercarea de a satisface nevoile clienților lor în mod eficient. Un alt aspect se referă la numărul tot mai mare de bărbați și de tineri interesați de aceste servicii (Asociația Internațională a Spa-urilor). Ca răspuns la acest interes manifestat de cele două categorii de clienți, managerii centrelor de tratament și agrement trebuie să fie în măsură să ofere servicii special concepute pentru ei. Nu în ultimul rând, determinarea ofertei de servicii care să fie atractive pentru clienți și a tehnologiei implicate sunt aspecte care trebuie să fie mereu evaluate, adaptate și ajustate dacă este necesar.

- **calitatea serviciilor.** Basheer (2012) analizează care dimensiuni ale calității serviciilor influențează cel mai mult satisfacția clienților centrelor spa din Malaysia. Potrivit acestui studiu, empatia și tangibilitatea joacă cel mai important rol în estimarea satisfacției clienților și intenției de recumpărare, iar asigurarea este singura dimensiune care nu joacă un rol semnificativ aici. În studiul comparativ asupra componentelor calității serviciilor în care s-a pornit de la dimensiunile calității dezvoltate de Parasuraman *et al.*, Snoj & Mumel (2002) identifică diversitatea serviciilor profesionale, siguranța fizică și a bunurilor personale și aspectul angajaților ca fiind cele mai importante componente ale calității serviciilor. La polul opus, adaptarea facilităților, echipamentelor și mediului la tipul serviciului oferit au fost considerate cele mai puțin importante componente ale calității serviciilor.
- **loialitatea clienților.** În opinia lui Anuwichanant & Mechinda (2009), specialiștii din acest domeniu pot să sporească loialitatea clienților utilizând patru metode principale. Prima și cea mai importantă se referă la calitatea serviciilor, a doua are la bază reputația și statutul organizației, a treia se referă la creșterea valorii emoționale prin crearea unui sentiment de bucurie și fericire în timpul experienței spa. În cele din urmă, prețul solicitat trebuie să fie unul corect.
- **eficiența managementului serviciilor în domeniu.** În cadrul studiului realizat de Ferguson *et al.* (1999) s-a arătat că aspectele tehnice ale serviciilor de bază sunt foarte apreciate de către clienții centrelor spa și au contribuit la satisfacerea lor, la aprecierea calității în ansamblu și la dorința de a reveni sau de a recomanda acel centru. Pe de altă parte, aspectele funcționale ale calității au fost evaluate ca fiind sub nivelul celor tehnice atât pentru serviciile de bază cât și pentru cele suplimentare, în special de către clienții care au mai avut experiențe spa anterioare. De asemenea, s-a demonstrat că serviciile suplimentare adăugate mai recent nu au contribuit la realizarea unui avantaj

competitiv pentru acel centru. Studiile sugerează faptul că atunci când sunt puse în aplicare noi servicii suplimentare, managementul ar trebui să asigure o calitate excelentă a interacțiunilor umane care să compenseze imperfecțiunile inițiale. Nu în ultimul rând, personalul de contact trebuie să aibă o percepție corectă a așteptărilor clienților dar și a modului în care clienții percep calitatea serviciilor pe care le primesc de fapt. Cu alte cuvinte, nu trebuie să existe un decalaj între evaluarea calității serviciilor și percepția personalului asupra acestei evaluări. O dată ce așteptările clienților sunt cunoscute, standarde corespunzătoare de performanță a serviciilor pot fi proiectate și livrate. Așadar, în practică îmbunătățirea proiectării serviciilor și a calității acestora presupune un proces continuu de încercare și corectare a erorilor care pot să intervină în domeniu.

Parcurea literaturii de specialitate a dus la identificarea unor nevoi clare de cercetare. Chiar dacă sectorul a avut o creștere considerabilă, iar implicațiile pozitive au fost de nenumărate ori subliniate, observăm că interesul pentru domeniu este recent și puțin aprofundat. Suntem de părere că motivul pentru care nu s-a insistat asupra acestei direcții de cercetare este inexistența unor definiții clare, unanim acceptate ale conceptelor din domeniu. Existența unor baze conceptuale neclare duce mai departe la dificultatea cercetării în domeniu. Pornind de la această idee am considerat oportun să conturăm în primul rând un cadru conceptual care să permită o mai bună înțelegere a noțiunilor din domeniu. Astfel, pentru fiecare concept supus neclarității, am încercat să aducem în discuție cât mai multe opinii întâlnite în literatura de specialitate și ulterior să conturăm o părere proprie.

Nu am întâlnit nici un studiu complex care să reunească cercetările efectuate în domeniul strategiilor de management aplicate în cadrul centrelor de tratament și agrement și care să constituie un punct de reper pentru specialiștii din domeniu și pentru mediul de afaceri. Acest fapt ne-a indicat direcția, de a aprofunda domeniul din această perspectivă.

De asemenea, am observat că studiile întreprinse abordează mai mult subiectul din perspectiva clienților, a nevoilor și preferințelor acestora și mai puțin din perspectiva managerială așa cum intenționăm noi în cadrul acestei teze.

În România, literatura de specialitate în domeniu este concentrată pe studiul centrelor tradiționale, balneare, motiv pentru care considerăm necesară o actualizare a studiilor privind această temă ținând cont de noile modele pe care societatea modernă le-a impus.

1.3.DEFINIREA OBIECTIVELOR CERCETĂRII

Prin intermediul acestei lucrări ne-am propus să abordăm o serie de aspecte care necesită clarificare și care prezintă relevanță pentru domeniul de cercetare. Având în vedere complexitatea temei, am considerat oportună stabilirea unor obiective. *Obiectivul general* al tezei de doctorat *Strategii de management al serviciilor din cadrul centrelor de tratament și agrement* îl constituie realizarea unui studiu complex privind managementul serviciilor, cu accent pe strategiile de management al serviciilor din cadrul centrelor de tratament și agrement. Cercetarea cuprinde prezentarea conceptelor teoretice, identificarea particularităților domeniului de cercetare și realizarea unui studiu empiric privind strategiile de management aplicate, cu *scopul* identificării și formulării unor propuneri de bune practici pentru acest domeniu.

Obiectivele specifice ale cercetării sunt:

- Prezentarea conceptelor teoretice aferente managementului serviciilor, cuprinzând diverse abordări întâlnite în literatura de specialitate consultată, pentru a realiza un cadru cât mai complet și complex;
- Prezentarea caracteristicilor serviciilor și a particularităților pe care acestea le imprimă managementului în acest domeniu;
- Identificarea strategiilor de management aplicate în domeniul serviciilor;
- Clarificarea conceptelor aferente domeniului centrelor de tratament și agrement;
- Prezentarea tendințelor din domeniul de cercetare;
- Identificarea profilului clienților centrelor de tratament și agrement;
- Prezentarea datelor statistice care să susțină importanța studierii acestui domeniu;

- Realizarea unui studiu empiric privind strategiile de management al serviciilor care include atât prezentarea opiniilor managerilor cât și ale clienților centrelor de tratament și agrement.

În vederea atingerii obiectivelor propuse am utilizat o serie de surse bibliografice și de informare, precum:

- cărți de specialitate publicate în țară și în străinătate de autori recunoscuți internațional;
- articole publicate în baze de date internaționale;
- publicații ale unor instituții din țară și străinătate.

1.4. STRUCTURA ȘI ORGANIZAREA LUCRĂRII

În vederea atingerii obiectivelor propuse și pentru o abordare contextuală echilibrată, teza de doctorat este structurată în cinci capitole. După prezentarea aspectelor introductive din primul capitol, capitolele 2, 3 și 4, de natură conceptual-teoretică, sunt destinate studiului literaturii de specialitate, iar cel de-al 5-lea capitol este dedicat studiului empiric, urmărindu-se într-o oarecare măsură testarea teoriei expuse. În final, sunt prezentate concluziile și contribuțiile personale cu privire la această teză de doctorat.

Capitolul 2 este dedicat analizei literaturii de specialitate cu privire la servicii și managementul lor. Am început cu această abordare întrucât considerăm serviciile ca fiind veriga principală a centrelor de tratament și agrement. Pentru a oferi o perspectivă cât mai clară, am încercat să aducem în discuție atât teoriile consacrate din literatura de specialitate a managementului serviciilor, cât și studiile empirice realizate de-a lungul timpului.

Acest capitol prezintă opiniile specialiștilor români și străini cu privire la particularitățile managementului în domeniul serviciilor, făcându-se referire la locul și rolul serviciilor, clasificarea acestora, caracteristicile particulare, sarcinile și provocările cu care se confruntă managerii din acest domeniu.

Pentru a înțelege complexitatea acestui domeniu și necesitatea adoptării diverselor strategii și practici manageriale, am considerat oportună aprofundarea subiectelor de proiectare a serviciilor și de management al calității serviciilor.

Capitolul 3 realizează o delimitare și o încadrare conceptuală a domeniului nostru de interes, prin realizarea unui studiu asupra noțiunilor cu care se operează în cadrul centrelor de tratament și agrement. Totodată, pentru o mai bună cunoaștere și înțelegere a acțiunilor care se impun în vederea obținerii unei performanțe organizaționale în domeniu, am introdus un subcapitol care să analizeze tipologia și profilul clienților acestui sector de activitate.

Implicațiile economice și sociale ale centrelor de tratament și agrement au fost prezentate aici cu scopul de a sublinia importanța studierii acestui domeniu. În final, am realizat o analiză a situației centrelor de tratament și agrement în România, astfel încât să putem observa tendințele și perspectivele manifestate în acest sector de activitate.

Capitolul 4 este destinat prezentării diferitelor opinii întâlnite în literatura de profil cu privire la conceptele de strategie, management strategic și performanță organizațională, obiectivul nostru fiind acela de a oferi o imagine holistică asupra stadiului cercetării științifice al acestor subiecte.

Întrucât considerăm că menținerea unei organizații pe piață sau extinderea activității unei organizații este legată de existența unei strategii, adică de formularea, implementarea, evaluarea și controlul unor strategii menite să creeze un avantaj competitiv, am încercat să prezentăm o varietate de strategii ce pot fi adoptate de către o organizație. În acest mod, organizația se va putea adapta cu succes schimbărilor ce au loc pentru a putea beneficia de oportunități sau pentru a înlătura pericole din mediu.

Cu privire la centrele de tratament și agrement, studiile întreprinse care să analizeze managementul strategic în domeniu sunt aproape inexistente, dar am încercat totuși să prezentăm diverse studii și teorii întâlnite în literatura de specialitate. Obiectivul nostru a fost ca informațiile prezentate în cadrul acestui capitol să ajute atât la formarea unei păreri mai clare asupra domeniului nostru de interes, cât și să ofere o bază pentru realizarea studiului empiric.

În cadrul *capitolului 5* am verificat ipotezele formulate pe baza informațiilor prezentate în cadrul capitolelor anterioare prin aplicarea a 2 chestionare destinate managerilor și clienților din cadrul centrelor de tratament și agrement. În final, am prezentat rezultatele obținute în urma prelucrării acestor chestionare, rezultate ce au dus la validarea sau invalidarea ipotezelor. Au fost de asemenea, notate concluziile proprii cu privire la aspectele observate,

subliniind importanța strategiei și a existenței unor criterii unanim acceptate de evaluare a performanței unei organizații.

În final, sperăm ca rezultatele cercetării noastre să constituie informații valoroase, care vor fi utile organizațiilor din domeniu și care vor duce la creșterea interesului pentru această temă.

CAP. 2. PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI ÎN DOMENIUL SERVICIILOR

2.1. SERVICIILE ȘI MANAGEMENTUL LOR

2.1.1. Definirea serviciilor

Datorită caracterului complex și dinamic, serviciile au fost în mod tradițional dificil de definit și acesta a fost subiectul multor dezbateri de-a lungul anilor. Analizând literatura de specialitate, observăm că nu există o definiție strictă a serviciilor, doar viziuni proprii ale diferiților autori, ce reflectă tipul serviciilor luat în considerare, dar și nivelul de dezvoltare economică din perioada analizată. Chiar dacă aceste definiții sunt diferite ca structură, ele nu sunt contradictorii, ci se completează reciproc.

De fapt, dezbaterile încep prin clasificarea output-ului ca fiind fie bun, fie serviciu, această clasificare implicând faptul că serviciile ar fi non-bunuri. În vederea clarificării diferențelor dintre cele două concepte, aducem în discuție continuumul bunuri-servicii. În 1966, Rathmell observă că majoritatea cercetătorilor au idei despre semnificația termenului *bunuri*, acestea fiind produse economice care pot fi văzute și atinse și pot sau nu pot fi gustate, auzite sau mirosite. În ceea ce privește serviciile, Rathmell subliniază faptul că nu există o înțelegere clară a conceptului. Acesta încearcă să schimbe această situație prin definirea bunurilor ca fiind lucruri, iar serviciile ca fiind acte, primele referindu-se la obiecte, articole, dispozitive sau materiale, iar cele din urmă referindu-se la fapte, performanțe sau eforturi. Produsele economice urmau să fie considerate aparținând unui continuum bunuri-servicii, cu bunuri pure la un capăt și servicii pure la celălalt capăt, dar cu cele mai multe dintre ele încadrate între cele două extreme.

Contrar acestei abordări, Levitt (1972) susține că nu există servicii pure, doar industrii în care serviciile dețin o proporție mai mare sau mai mică. Acesta consideră foarte dificil de definit serviciile sau bunurile pure. Un bun pur implică că nici un serviciu intangibil nu este oferit clientului împreună cu bunul achiziționat, iar un serviciu pur presupune că nici un bun fizic nu este asociat serviciului oferit.

În 1977, Shostack dezvoltă o versiune rafinată a continuumului bunuri-servicii, considerată în continuare o perspectivă valoroasă pentru înțelegerea naturii serviciilor, care variază de la bunuri tangibile dominante la servicii intangibile dominante. Potrivit acestuia, un factor determinant în stabilirea unei oferte ca fiind serviciu este gradul de intangibilitate.

Putem remarca faptul că acest concept este foarte complex și rămâne greu de definit. Datorită elementelor diferite ce îl pot compune, acesta poate fi explicat în mai multe moduri. Tabelul următor va prezenta o serie de abordări întâlnite în literatura de specialitate consultată, pe care le-am ordonat cronologic pentru a putea identifica primele manifestări de interes pentru studiul acestei teme, precum și evoluția cercetării acesteia:

Tabelul 1. Abordări ale conceptului de serviciu

Adam Smith (1776)	Spre deosebire de bunuri, serviciile tind să dispară chiar în momentul producerii lor, nelăsând nici o urmă de valoare, pentru care o cantitate egală a serviciului ar putea fi ulterior achiziționată.
Asociația Americană de Marketing (1960)	Serviciile reprezintă activități, beneficii sau utilități care sunt oferite pe piață sau prestate în asociere cu vânzarea unui bun material (se includ astfel două aspecte esențiale legate de natura serviciilor: corelarea acestora cu noțiunea de activitate și evidențierea serviciilor de comercializare).
K.J. Blois (1974)	Serviciul reprezintă orice activitate care oferă beneficii fără să presupună în mod obligatoriu un schimb de bunuri tangibile.

Hill (1977)	Serviciul presupune o transformare a utilizatorului sau a bunurilor utilizatorului, în urma intervenției voluntare a prestatorului de servicii.
Mărculescu, I. & Nichita, N. (1977)	Serviciile sunt „activități din sfera producției materiale sau nemateriale care, fie că preced procesul de creare a produsului finit, contribuind la pregătirea lui, fie că sunt legate de produsele care au ieșit deja din sfera producției sociale, fie că se concretizează în anumite efecte utile care se răsfrâng direct asupra omului, societății în ansamblu sau asupra naturii, trăsătura generală a majorității lor constituind—o faptul că prestarea lor coincide cu întrebuințarea, consumarea lor, în timp și spațiu”.
Berry, L. (1980)	Serviciul este o activitate, un efort, o performanță.
Parasuraman et al. (1988)	Serviciile sunt performanțe sau experiențe.
Grönroos, C. (1990)	Un serviciu este „o activitate sau o serie de activități mai mult sau mai puțin tangibile, care apar la interacțiunea dintre client și angajați, și/sau resurse fizice sau bunuri, și/sau sisteme ale furnizorului de servicii, care oferă soluția la problemele clientului”.
	„Serviciul reprezintă orice activitate sau

Kotler, P. (1996)	beneficiu pe care o parte o poate oferi alteia, care este, în general, intangibil, și al cărei rezultat nu presupune dreptul de proprietate asupra unui bun material”.
Vargo & Lusch (2004:2)	Serviciile reprezintă „aplicarea de competențe de specialitate (cunoștințe și abilități) prin fapte, procese și performanțe în beneficiul unei alte entități sau pentru sine”.
Fitzsimmons & Fitzsimmons (2006)	Serviciul este „o experiență intangibilă, nestocabilă, realizată pentru un client care are rol de co-participant”.
Ioncică (2006)	Serviciul reprezintă „prestarea efectivă și pune în legătură activitatea prestatorului, mijloacele materiale ale prestației și obiectul serviciului, respectiv realitatea materială sau socială de transformat sau modificat”.

(Sursa: prelucrare proprie)

După cum s-a putut observa cele mai multe definiții enunță una sau mai multe caracteristici ale serviciilor. Alte definiții pun accentul pe utilități, beneficii sau satisfacții produse de anumite servicii sau pe plusul de valoare adus bunurilor materiale sau persoanelor. Există și definiții negative ale serviciilor, care le definesc prin ceea ce de fapt nu sunt sau nu conferă. Datorită caracterului foarte dinamic al sectorului, se consideră ca fiind oportună redefinirea la anumite intervale de timp a conceptului pentru a fi în pas cu exigențele practicii și pentru a corespunde noilor evoluții.

2.1.2. Locul și rolul serviciilor

Importanța tot mai mare și dezvoltarea sectorului de servicii reprezintă o temă de interes pentru academicieni și practicieni deopotrivă. Există un consens potrivit căruia creșterea economică, veniturile disponibile mai mari și progresele tehnologice au contribuit la creșterea rapidă a sectorului de servicii (Mattsson, 1995) .

În multe lucrări de specialitate (Ioncică, 2006:67, Neacșu *et al.*, 2006:241) serviciile sunt plasate în sfera terțiarului; susținem această afirmație, însă menționăm faptul că această abordare este una clasică, tradițională. Datorită diversității și complexității serviciilor, considerăm mai clară abordarea lui Foote și Hatt (1953), potrivit căreia serviciilor le revin sectorul terțiar, cuaternar și sectorul quinar , delimitate astfel:

- sectorul terțiar- include serviciile tradiționale, caracterizate prin simplitatea procesului de prestare, cum ar fi cele specifice alimentației publice;
- sectorul cuaternar- include acele servicii care se diferențiază de altele printr-un anumit grad de standardizare, cum ar fi serviciile comerciale, transport, comunicații, asigurări etc. Un rol important pentru aceste servicii îl are tehnologia informației (IT);
- sectorul quinar- include acele servicii legate de afirmarea și dezvoltarea omului, cum ar fi servicii educaționale, de sănătate, de cercetare și recreere.

Chiar dacă importanța serviciilor mult timp nu a fost recunoscută, acestea fiind încadrate în sfera neproductivă, această concepție s-a schimbat profund în ultimele decenii în special datorită numărului mare de locuri de muncă create și a ponderii serviciilor în crearea PIB-ului indiferent de gradul de dezvoltare al țărilor. Rolul serviciilor în ceea ce privește ocuparea forței de muncă este cel mai ușor de ilustrat. Economia de astăzi este o economie de servicii, lucru ce se datorează faptului că majoritatea populației este angajată în sectorul serviciilor. Haksever & Render (2013) afirmă că, în ziua de azi, oricine intenționează să aplice pentru un loc de muncă, are peste 84% șanse ca acesta să fie în domeniul serviciilor.

Potrivit lui Ioncică (2006:67) sistemul serviciilor în economie și societate se structurează pe două direcții principale: rolul în procesul de producție de bunuri materiale și asupra omului cu nevoile sale. Astfel, funcțiile serviciilor cuprind activitățile cele mai importante creatoare de avuție materială și spirituală. Funcțiile de cercetare-dezvoltare, educație (formare și perfecționare profesională), mentenanță, aprovizionare și depozitare, distribuție, potențarea

utilizării produselor, gestiunea și reciclarea deșeurilor, reprezintă, cu mici modificări în funcție de natura produselor, până la 80% din costurile totale ale acestora. Contribuția serviciilor la creșterea calității vieții se referă la trei aspecte principale: consumul de servicii apreciat ca ponderea cheltuielilor pentru servicii în cheltuielile totale de consum ale populației, relațiile serviciilor cu timpul liber și cu mediul înconjurător. Legătura serviciilor cu timpul liber se referă în special la modalitățile de utilizare ale acestuia, serviciile participând atât la creșterea loisirului cât și în crearea condițiilor pentru petrecerea acestuia, iar relația cu mediul înconjurător se referă la protejarea acestuia prin educarea ecologică și prin îmbunătățirea aspectelor legate de mediu.

În concluzie, putem afirma că în ziua de azi avem o economie bazată pe servicii, adică din punctul de vedere al rezultatelor economice și al utilizării forței de muncă, serviciile au devenit cel mai important sector al economiei, o condiție în vederea progresului economic și social. Este important să se recunoască că serviciile nu reprezintă activități periferice, ci mai degrabă părți integrante ale societății în care trăim, ele fiind baza unei economii sănătoase.

2.1.3. Clasificarea serviciilor

Sectorul serviciilor este extrem de divers, complex și dinamic, ceea ce face a nu fi posibilă abordarea lor unitară de către specialiștii din domeniu. Diferiți teoreticieni și practicieni au oferit diverse clasificări și încadrări ale serviciilor, utilizând mai multe dimensiuni.

În cadrul acestui studiu, ne propunem să prezentăm acele clasificări considerate a fi mai cuprinzătoare din literatura de specialitate. Începem cu clasificarea multicriterială propusă de Ph. Kotler în cartea sa *Managementul Marketingului*, unde prin împărțirea bunurilor în cinci categorii aduce o clasificare indirectă serviciilor:

- Un bun tangibil;
- Un bun tangibil însoțit de servicii;
- Un hibrid, bunuri și servicii în proporție relativ egale;
- Un serviciu de bază însoțit de bunuri și servicii secundare;
- Un serviciu pur.

Roger Schmenner (Sloan Management Review, vol.27, 1986) propune o clasificare în funcție de 2 dimensiuni. Categoriile de servicii sunt prezentate într-o matrice în care dimensiunea

verticală este reprezentată de intensitatea muncii, definită ca raport între costul muncii și costul capitalului și dimensiunea orizontală care măsoară gradul de interacțiune cu clientul și adaptarea serviciului la cerințele clientului (personalizare).

Tabelul 2. Matricea procesului de servire

	Gradul de interacțiune și personalizare a serviciului		
Gradul de intensitate a muncii		Redus	Ridicat
		<i>Servicii tip fabrică, repetitive :</i>	<i>Servicii tip atelier, nerepetitive :</i>
	Redus	<ul style="list-style-type: none"> • Companii aeriene; • Companii de transport; • Hoteluri; • Stațiuni turistice. 	<ul style="list-style-type: none"> • Spitale; • Reparații auto; • Alte servicii de reparații.
	Ridicat	<i>Servicii de masă :</i> <ul style="list-style-type: none"> • Comerț; • Aspecte comerciale din sectorul bancar; • Educație. 	<i>Servicii profesionale :</i> <ul style="list-style-type: none"> • Consultații medicale; • Avocatură; • Arhitectură; • Consultanță.

(Sursa: adaptare după Roger Schmenner, 1986:25)

Celula *servicii tip fabrică* concentrează serviciile standardizate care necesită investiții de capital majore. În acest caz, managerii trebuie să echilibreze cererea cu capacitatea de prestare de servicii pentru eficientizare.

Celula *servicii tip atelier* grupează serviciile cu un grad ridicat de personalizare dar care nu necesită cheltuieli majore de capital. Managementul acestor firme necesită o monitorizare strânsă a progreselor tehnologice pentru a-și păstra poziția pe piață.

Celula *servicii de masă* urmărește furnizarea de servicii nediferențiate, prin reducerea interacțiunii cu prestatorul și a personalizării lor, toate acestea într-un mediu cu un consum de manoperă mare.

Celula *servicii profesionale* urmărește furnizarea de servicii cu un grad ridicat de personalizare de către un personal foarte bine pregătit. Pentru această situație managerii firmei de servicii trebuie să se concentreze asupra proceselor de selectare a personalului și mai târziu de dezvoltare profesională a prestatorilor de servicii. Trebuie să se acorde importanță aspectelor sociale ale dezvoltării legate de resursa umană, planificarea acestora precum și dezvoltării unor unități de prestare noi.

Referitor la domeniul de cercetare propus, potrivit acestei clasificări, considerăm serviciile din cadrul centrelor de tratament și agrement ca fiind servicii profesionale, unde atât gradul de intensitate al muncii cât și cel de interacțiune și personalizare al serviciilor este ridicat.

O altă clasificare este propusă de Christopher H. Lovelock (Journal of Marketing, vol.47, 1983) având ca dimensiuni natura actului propriu-zis al servirii (tangibil/intangibil) și cine sau care este beneficiarul direct al serviciului.

Potrivit acestei clasificări, considerăm serviciile din cadrul centrelor de tratament și agrement aparținând primului cadran, respectiv servicii care acționează asupra corpului uman, însă menționăm că în anumite cazuri acestea pot fi încadrate și în cadranul 3 - servicii destinate minții omului (vizitarea unui centru de acest tip presupune și educarea și inițierea clienților pentru o viață echilibrată, orientată pe principii care promovează sănătatea corpului, minții și sufletului uman).

Considerăm aceste clasificări ale serviciilor ca fiind foarte utile, în special în etapa de proiectare a serviciilor când se iau decizii cu privire la amplasarea unității de prestare a serviciului sau la gradul de implicare al clientului în procesul de servire.

Tabelul 3. Clasificarea serviciilor

Forma de concretizare a prestației	Elemente supuse procesării	
	oameni	bunuri sau informații
Acțiuni tangibilă	<p>1. <i>servicii care acționează asupra corpului uman:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sănătate • Transport persoane • Restaurante • Frizerii 	<p>2. <i>servicii prin care se procesează bunurile:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Transport mărfuri • Reparații • Curățătorii
Acțiuni intangibilă	<p>1. <i>servicii destinate minții omului:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Educație • Radio-TV • Teatre • Muzee 	<p>2. <i>servicii prin care se procesează informații:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicii bancare • Servicii juridice • Contabilitate • Asigurări

(Sursa: adaptare după Christopher H. Lovelock, 1983)

Există numeroase criterii care stau la baza delimitării serviciilor, respectiv: natura activității, tipul relației dintre prestator și consumator, gradul de personalizare a prestării serviciului, posibilitatea de sincronizare a cererii cu oferta, modul de livrare al serviciului și multe altele. Datorită diversității și dinamicii sectorului, se pot întâlni servicii care se încadrează în mai multe scheme de clasificare sau care nu se regăsesc deloc. Aceasta denotă necesitatea elaborării unei clasificări amănunțite, încât să permită identificarea și înțelegerea unui număr cât mai mare de activități de servicii. Această clasificare trebuie să fie operațională, respectiv să permită includerea cu ușurință a diferitelor servicii în componentele acesteia.

2.1.4. Caracteristici particulare ale serviciilor

De-a lungul anilor, cercetătorii au încercat să stabilească o varietate de elemente care au fost considerate caracteristice serviciilor și care le disting de bunuri. În 1985, Zeithaml, Parasuraman și Berry au stabilit că cele mai citate caracteristici au fost intangibilitatea, inseparabilitatea producției de consum sau simultaneitatea, variabilitatea sau nonstandardizarea și perisabilitatea sau incapacitatea de inventariere. În unele lucrări se consideră că absența proprietății ar fi o caracteristică cel puțin la fel de importantă (Lovelock & Gummesson, 2004, Bălășoiu *et al.*, 2002:112, Ionică, 2006:17). Există și lucrări în care numărul caracteristicilor este mult mai extins, vorbindu-se și despre posibilitatea redusă de măsurare a productivității (Diewert, 2005), ponderea mare a personalului în raport cu dotările materiale (Nielsen, 2005), imposibilitatea protejării prin patente (Trott, 2008:463), posibilitățile limitate de introducere a tehnicii mașiniste, dubla calitate a clienților, dificultatea evaluării prețului de vânzare (Jivan, 2004) și inconsistența (Kerin *et al.*, 2003:323). Ionică (2006:17) face referire și la preț care este un preț al cererii, ca trăsătură distinctă a serviciilor. Adesea, se mai face remarcă productivității mai scăzute în raport cu producțiile de tip material. Este vorba de o înțelegere îngustă a conceptului de productivitate și de aplicare a unor abordări particulare, proprii exclusiv industriei manufacturiere sau producțiilor de tip material. Într-adevăr, teoria economică a dezvoltat demult teoria privind aceste producții materiale, dar insuficiența cercetării pentru domeniul serviciilor trebuie să conducă la dezvoltarea unor raționamente noi și nu la suplinirea acestora cu unele inadecvate. Utilitatea serviciilor este incontestabilă, fiind adesea mai utile decât multe obiecte. Exprimarea monetară a unor realități ce nu pot fi în totalitate reflectate (corect) bănește și plasarea axiomatică a producției materiale în centrul satisfacerii nevoilor indivizilor (deși acestea nu mai sunt preponderent materiale) cauzează însă, încă, asemenea abordări greșite conceptual, fără verificare practică generalizată (Jivan, 2004).

Dorim să precizăm că datorită dinamicii sectorului și apariției unor noi tipuri, sfera de servicii se extinde în permanență și se îmbogățește cu noi caracteristici.

Intangibilitatea

Intangibilitatea este cea mai citată caracteristică a serviciilor. Bateson (1979) a descris-o ca fiind cea mai importantă distincție de la care pornesc toate celelalte caracteristici. El împreună cu alți cercetători a declarat că intangibilitatea este un concept bidimensional care cuprinde:

- dimensiune fizică specifică a gradului de semnificație a produsului sau al serviciului studiat;
- dimensiune mentală legată de gradul de dificultate implicat în definirea, elaborarea, sau înțelegerea formei exacte a produsului sau a serviciului în cauză.

Astfel s-a făcut o distincție între *intangibilitatea fizică* (greu de identificat, nu poate fi atins) și *intangibilitatea mentală* (nu poate fi înțeles, concluzionat).

Pride și Ferrell (2003) au declarat că „intangibilitatea înseamnă că un serviciu nu este fizic și, prin urmare, nu poate fi atins sau posedat din punct de vedere fizic”. Referindu-se la aceeași caracteristică, Kotler (2003) afirmă că, spre deosebire de bunurile fizice, serviciile nu pot fi „văzute, gustate, auzite, simțite sau mirosite înainte de cumpărare” iar Kerin et al. (2003) subliniază trăsăturile serviciilor de a nu putea fi deținute, atinse, sau văzute înainte de decizia de cumpărare și care sunt „difícil de evaluat”.

Intangibilitatea serviciilor le face difícil și uneori chiar imposibil de evaluat înainte și uneori chiar și după ce sunt achiziționate. Intangibilitatea serviciilor înseamnă că experiența și încrederea în furnizor poate fi dominantă în procesul de achiziționare. În cazul multor servicii, în special cele profesionale, încrederea este un atribut dominant. Deoarece clienți nu pot evalua un serviciu înainte de a-l achiziționa, practic, este imposibil să primească indicații cu privire la ce să se aștepte în momentul prestării lui sau după. Provocarea în această situație o reprezintă transformarea intangibilului în tangibil, respectiv încercarea de a-i face pe potențialii clienți să perceapă părțile tangibile, vizibile, respectiv diferite aspecte asociate acestuia (Jivan, 1998):

- Ambianța aferentă unui serviciu contribuie la formarea unei imagini a serviciului. Astfel, o temperatură neadecvată, un zgomot ridicat, un aspect estetic neplăcut pot influența negativ atitudinea consumatorilor.
- La fel, o importanță deosebită o reprezintă componenta umană a mediului, respectiv personalul.

- Firma sau marca influențează în mare măsură clientul, permițându-se astfel ca aspectele intangibile să devină mai concrete.
- Comunicarea cu privire la serviciu reprezintă o altă modalitate de cunoaștere a acestuia, de a influența decizia de cumpărare.
- Prețul este un alt indicator cu o mare importanță care de multe ori poate să ofere informații și legate de calitatea serviciului.

În concluzie se poate observa că intangibilitatea este asociată în principal cu activitățile ce au loc înainte achiziționării serviciilor, unde clienții nu au nici o experiență anterioară dar acest lucru poate fi valabil și pentru unele tipuri de mărfuri. Există multe servicii care implică activități tangibile pe care clienții le experimentează în timpul livrării. Dacă vorbim de saloanele de înfrumusețare atunci rezultatele pot fi permanente și uneori chiar ireversibile.

Inseparabilitatea

Procesele simultane de producție și de consum care implică prezența clientului, rolul clientului de co-producător, interacțiunile client-client se pot observa în mai multe medii de servicii și pot forma o proprietate caracteristică, de distincție între bunuri și servicii (Lovelock și Gummesson, 2004). Termenul de co-producător este folosit aici în sensul unui transfer de muncă de la furnizor la client. Literatura de specialitate evidențiază beneficiile precum și provocările manageriale care decurg din rolul clientului de *angajat parțial*.

Inseparabilitatea reflectă interconexiunea dintre cel care prestează serviciul, clientul implicat și alți clienți care împărtășesc aceeași experiență. Această interacțiune între client și furnizor poate însemna una dintre cele mai importante oportunități pentru ambele părți de a câștiga sau pierde în termeni de satisfacție a clienților și de păstrare a clienților. O suprapunere de producție și de consum înseamnă că există contact personal în timpul livrării serviciului, de unde rezultă că factorul uman joacă un rol foarte important în sectorul serviciilor. Acest aspect nu este considerat necesar în producția de bunuri materiale, deoarece produsele pot fi fabricate și utilizate separat.

Modul în care serviciile sunt prestate depinde atât de performanța prestatorului cât și de abilitatea clienților de a-și comunica nevoile sau așteptările cât mai exact. Există situații în care clientul preferă să participe activ, nu numai să observe prestația. În aceste situații se pot reduce anumite costuri și astfel ar putea fi o variantă eficientă de creștere a nivelului de

satisfacție a clientului și de întărire a poziției pe piață. Pe lângă aspectele pozitive care există datorită implicării clientului în procesul prestării serviciului, există și câteva aspecte negative, respectiv intervenția acestuia face mai dificilă mecanizarea sau simplificarea prestării serviciului deoarece implică și schimbarea obiceiurilor clienților și a exigențelor acestora.

Există multe păreri cum că serviciile personalizate răspund mai bine nevoilor clienților decât serviciile omogene. Astfel, așteptările clienților vor diferi în funcție de prețul care sunt dispuși să îl plătească. Managerul unei astfel de organizații de servicii va trebui să-și organizeze în așa manieră capacitatea de ofertă, încât să fidelizeze acei clienți care să-i asigure o rentabilitate mai mare (Jivan, 1998).

În ciuda inseparabilității serviciilor, există un grup mare de servicii separabile care nu implică în mod direct clientul. Clienții sunt dispuși să plătească bani pentru a economisi timp și efort și pentru a permite unui profesionist să-și facă meseria (curățătorii, reparații). Așadar, putem concluziona că, deși simultaneitatea producției și a consumului este o caracteristică a serviciilor cu multe implicații în alegerea strategiei de management adecvate, aceasta nu poate fi generalizată pentru toate categoriile de servicii.

Variabilitatea

Serviciile sunt procese care implică simultaneitate, iar prestarea acestora poate să difere în funcție de mai mulți factori cum ar fi: implicarea angajaților, a clienților, mediul estetic și multe altele. Combinația dintre natura intangibilă a serviciilor și implicarea clientului ca participant direct în procesul de prestare, duce la rezultate foarte variabile. Această problemă a atras atenția cercetătorilor de servicii, din cauza dificultății de a obține rezultate uniforme. Pride și Ferrell (2003) au numit-o *eterogenitate*, Kotler (2003), Solomon & Stuart (2003) au folosit termenul *variabilitate* și Kerin et al. (2003) se referă la *incoerență*. Toate cercetările făcute leagă variabilitatea de implicarea factorului uman, rezultând astfel probleme de calitate (Lovelock și Gummesson, 2004).

Sasser, Olsen, și Wyckoff (1978) au subliniat provocarea de a stabili standarde în situații în care comportamentul și performanța variază nu numai în rândul lucrătorilor din domeniul serviciilor, dar chiar și între aceiași angajați de la un client la altul, de la o zi la alta. Rathmell (1974) și Levitt (1972) au recunoscut că standardele de performanță ar fi mai ușor de realizat dacă am elimina factorii fizici și s-ar încerca industrializarea operațiunilor de servicii.

Zeithaml și Bitner (2003) au fost de acord că nu există doi clienți cu aceleași cerințe. Alți cercetători au subliniat importanța condițiile externe (vremea, amplasare, etc.) care pot influența comportamentul clienților (Lovelock și Gummesson, 2004).

Această variabilitate duce la anumite probleme în managementul serviciilor. Chiar și în cazul serviciilor cu un grad mare de standardizare, o anumită variabilitate tot se poate întâlni ceea ce poate să ducă la probleme legate de conformitate a calității. Faptul că rezultatul diferă de la un moment la altul sau de la un client la altul creează incertitudine pentru clienții interesați de achiziționarea serviciului.

Variabilitatea nu este caracteristică doar serviciilor deoarece această trăsătură se întâlnește și în cazul bunurilor atunci când așteptările consumatorilor diferă de la caz la caz. Cercetătorii sugerează că așa cum pentru bunuri pot exista oportunități prin diferențierea produselor (Pine, 1993), serviciile pot găsi oportunități prin personalizare (Sundbo, 2002). Astfel, firmele din domeniul serviciilor pot exploata această caracteristică prin oferirea unor servicii personalizate pentru cei interesați de acest aspect și pentru cei care nu sunt, pot să dezvolte sisteme prestatoare care oferă servicii standardizate.

În practică, firmele de servicii se confruntă cu mai multe probleme care limitează furnizarea serviciilor personalizate. Aici putem face referire la prețul care trebuie plătit sau la durata mai mare de timp necesară servirii. Personalizarea necesită un timp suplimentar iar clienții s-ar putea să nu aibă timpul sau disponibilitatea necesară să aștepte. În aceste situații, standardizarea serviciilor poate reprezenta o soluție mai benefică.

Perisabilitatea

O dată prestate, serviciile dispar, nu pot rămâne precum bunurile. Datorită intangibilității și a faptului că nu pot fi stocate, serviciile apar ca fiind perisabile și nerepetabile. Perisabilitatea se referă la faptul că serviciile nu pot fi salvate, stocate, revândute sau returnate. Kotler (2003) afirmă că serviciile nu pot fi stocate. Pride și Ferrell (2003) au remarcat că serviciile nu pot fi stocate pentru o utilizare viitoare. Fitzsimmons și Fitzsimmons & Fitzsimmons (2006) au subliniat dependența de timp și Lovelock (1984) a subliniat necesitatea de echilibrare a cererii și ofertei, care implică o gestionare a cererii și a capacității disponibile.

În cazul în care cererea de servicii va fi constantă nu ar exista îngrijorări legate de utilizarea capacității în procesul de servire. Din păcate, acest lucru nu este posibil, deoarece, în realitate, cererea nu este constantă. Pentru că serviciile nu pot fi stocate acestea sunt pierdute pentru totdeauna atunci când sunt livrate. Utilizarea capacității totale în sectorul serviciilor reprezintă o provocare dificil de realizat în practică, deoarece cererea clientului variază considerabil, și absorbția fluctuațiilor prin stocuri nu este o opțiune fezabilă (Lovelock și Gummesson, 2004) . Recomandăm așadar, pentru eficientizarea activităților din domeniul serviciilor, monitorizarea cererii față de capacitatea de prestare la anumite intervale de timp.

Kerin *et al.* (2003), folosind termenul de *inventariat* nu *perisabil*, au argumentat că inventariatul serviciilor este diferit de cel al bunurilor. Problemele care apar la bunuri atunci când vorbim despre *inventariat* sunt costurile asociate, precum și faptul că multe produse sunt perisabile ele însele. Așadar, putem spune că perisabilitatea prezintă mai multe provocări pentru producători decât pentru organizațiile de servicii. Când se produce pentru inventariere firmele de producție includ costurile de întreținere pe care firmele de servicii nu le au. Problema de a realiza capacitatea optimă este universală și relevantă atât pentru producători cât și pentru organizațiile de servicii. Totuși, există o excepție, spre deosebire de firmele de producție, firmele de servicii nu pot revinde. Există doar câteva cazuri precum educația, serviciile de muzică și știri care permit înregistrarea și ulterior stocarea.

Pe baza analizei acestor caracteristici și a modului în care se adaptează la diferite activități, se poate concluziona că toate aceste caracteristici conturează noțiunea de serviciu.

2.1.5. Provocări și sarcini în managementul serviciilor

Potrivit lui Plumb (2011), modul în care a fost conceput managementul serviciilor poate fi reliefat prin definiția oferită de Grönroos în 1990. În acest sens, managementul serviciilor presupune:

- „să înțelegem utilitatea consumului sau utilizării ofertei organizației pentru clienți și modul în care contribuie la obținerea acestei utilități serviciile în sine sau împreună cu alte bunuri tangibile, adică să înțelegem cum este percepută calitatea totală în relația cu clientul și cum se schimbă aceasta în timp”;

- „să înțelegem modul în care organizația (personalul, tehnologia și resursele fizice, sistemele și consumatorii) va putea să producă și să furnizeze această utilitate sau calitate”;
- „să înțelegem maniera în care organizația ar trebui să se dezvolte și cum ar trebui să fie condusă astfel încât să se obțină utilitatea sau calitatea previzionată”;
- „să facem organizația să funcționeze astfel încât să se obțină această utilitate sau calitate și să se atingă obiectivele actorilor implicați (organizația, consumatorii, societatea în ansamblul său etc.)”.

Pornind de la această definiție, Grönroos a identificat cinci elemente cheie ale managementului serviciilor (perspectiva de ansamblu a managementului, centrarea pe client, abordarea globală, centrarea pe calitate și dezvoltarea internă):

- „perspectiva de ansamblu a managementului ar trebui să fie fundamentul adoptării deciziilor în toate domeniile managementului (nu numai să ofere principii de management pentru funcții separate, cum este servirea clientului)”;
- „este centrată pe client sau centrată pe piață (nu condusă conform criteriilor de eficiență internă)”;
- „este o perspectivă globală, ce evidențiază importanța colaborării intra-organizaționale (nu specializarea și diviziunea muncii)”;
- „managementul calității este o componentă a managementului serviciilor (nu o problemă separată)”;
- „dezvoltarea internă a personalului și aderarea lui la obiectivele și strategiile companiei sunt condiții strategice ale succesului (nu numai sarcini administrative)”.

Sarcinile cu care se confruntă managerii organizațiilor de servicii pot să varieze de la o categorie de servicii la alta, lucru ce face importantă cunoașterea tipurilor de servicii prezentate și înțelegerea lor pentru a putea dezvolta diverse strategii. Astfel se pot cunoaște aspecte atât despre natura beneficiilor serviciului în fiecare etapă cât și se furnizează informații legate de comportamentul și așteptările clienților. În lucrarea publicată în anul 1999, Lovelock & Wright prezintă diverse provocări pentru managerii din domeniul serviciilor pe care am considerat oportun să le dezvoltăm întrucât sunt de interes și pentru domeniul nostru:

Productivitatea și preocuparea privind calitatea

Managerii trebuie să recunoască faptul că procesele operaționale sunt doar un mijloc în atingerea unui scop. Cheia este de a înțelege beneficiile specifice oferite de un serviciu utilizatorilor săi. Multe firme încearcă să grupeze activități diferite în ideea de a furniza un serviciu atractiv dar acest proces necesită o atenție constantă la toate procesele implicate în obținerea serviciului de bază. Noile operațiuni pot permite organizațiilor de servicii să ofere aceleași beneficii sau chiar mai multe beneficii clienților prin intermediul unor abordări distincte, dar firmele trebuie să aibă obiective bine stabilite și să cunoască implicațiile pentru clienți. Uneori, adoptarea unei noi operațiuni îmbunătățește productivitatea prin reducerea costurilor, în detrimentul calității serviciilor iar în alte cazuri, clienții sunt încântați să experimenteze procese mai rapide, mai simple sau mai convenabile. Deci, managerii trebuie să încerce să nu impună noi procese clienților mulțumiți de abordarea existentă.

Implicarea clientului

Implicarea clientului în activitatea de bază poate varia considerabil în funcție de tipul de servicii luat în considerare. Satisfacția clientului când participă la procesul de prestare va fi influențată de următorii factori:

- Întâlnirea cu personalul;
- Aspectul și caracteristicile elementelor tangibile aferente serviciului;
- Interacțiunea cu echipamentele utilizate în procesul de autoservire;
- Caracteristicile și comportamentul altor clienți.

În cazul în care este necesară prezența clientului în procesul de prestare de servicii, procesul trebuie să fie proiectat în jurul lui de la prima interacțiune sau intrare în locație. Cu cât rămâne mai mult cu atât mai posibil să fie interesat și de alte servicii. Amplasarea locației și proiectarea acesteia trebuie să ia mereu în calcul obișnuința sau preferințele clienților. În plus, natura facilităților oferă indicii importante legate de serviciul în sine. În cazul în care locația este nepotrivită și amplasarea incomodă, este posibil să se formeze din start o părere negativă pentru client. Așadar, această operațiune are o importanță deosebită și în proiectarea ei trebuie să se țină cont atât de preferințele clienților cât și de eficiența pe care o prezintă.

Managementul resurselor umane este de asemenea esențial. Acesta trebuie să se asigure că acei angajați care sunt în contact cu clienții au atât o prezență plăcută cât și abilitățile tehnice și personale necesare. Dacă este necesară interacțiunea cu clientul atunci se consideră a fi utilă o pregătire a ambelor părți cu privire la modul de lucru în echipă și cooperare pentru a obține cele mai bune rezultate. Dacă clientul trebuie să facă o parte din activități singur, ca de exemplu în procesele de auto-servire atunci trebuie să se asigure un echipament ușor de utilizat.

Evaluarea alternativelor în procesul de prestare de servicii

Managerii de azi trebuie să fie creativi, pentru că dezvoltarea tehnologiei informaționale și serviciile moderne de transport oferă multe oportunități de a reconsidera locul și timpul prestării serviciului. Regândirea procedurilor de prestare a serviciilor poate să transforme un serviciu unde interacțiunea cu clienții este mare într-un serviciu cu un grad de interacțiune redusă. Astfel, proiectarea și amplasarea unității de prestare ar putea să se concentreze mai mult pe aspectele operaționale.

Echilibrarea cererii cu capacitatea de prestare

Capacitatea de prestare a firmei presupune și o bază materială aflată într-o stare de așteptare, dar activă în raport cu piața, adică să poată întâmpina nevoile clientelei și ale pieței. Ea trebuie să fie conectată permanent la mecanismele de declanșare a cererii. În acest sens, managementul firmei trebuie să asigure apariția, stimularea sau reorientarea cererii. Pentru previzionarea cererii de servicii este necesară cunoașterea situației naturale precum și anticiparea eventualelor evenimente care pot interveni. Așadar, trebuie să se aibă în vedere nivelul și evoluția cererii pe anumite perioade, mai lungi sau mai scurte, durata și periodicitatea apariției factorilor de influență, făcându-se estimări pe bază de statistici și de multe ori chiar pe baza observației directe (Jivan, 1998).

Aplicarea tehnologiei în servicii

Multe tehnologii au fost dezvoltate pentru a servi nevoilor specifice sectorului. Progresele din domeniul telecomunicațiilor, de la telefoane mobile până la satelit și televiziune prin cablu au accesat noi posibilități de informare, știri, divertisment și educație, iar Internetul oferă noi modalități de a oferi servicii. Beneficiile tehnologiei pentru organizațiile de acest gen sunt evidente în ceea ce privește productivitatea și costurile reduse, însă de multe ori prin faptul că se diminuează sau dispare contactul dintre client și angajat, relațiile interpersonale au de suferit. Parasuraman a dezvoltat o scară pentru a clasifica clienții în funcție de deschiderea lor către tehnologie. Cercetarea arată că cei atrași de tehnologie sunt clienții bine educați, cu venituri ridicate sau cei tineri, în schimb cei mai în vârstă, cu educație sau venituri mai slabe nu sunt atât de deschiși la tehnologie (Mudie și Pirrie, 1993).

Gestionarea factorului uman ca parte integrantă în procesul de prestare

Implicarea directă în procesul de prestare, presupune posibilitatea clientului de a evalua aspectul, precum și calitățile sociale și tehnice ale angajaților, preocupări importante pentru managementul resurselor umane și supraveghetorii angajaților din prima linie care intră în contact direct cu clientul. Și, pentru faptul că există preocupare și pentru ceilalți clienți din partea clienților, managementul firmei de servicii trebuie să încerce să modeleze și comportamentul clienților, nu doar al angajaților.

Recrutarea sau selecția personalului este o activitate ce vizează problematica de calitate a factorului muncă (promovarea, perfecționarea, policalificarea, etc.) și alte aspecte precum climatul, cultura din organizație, securitatea muncii, etc. Cadrele care realizează selecția trebuie să aibă capacitatea de a intui comportamentul viitorului angajat, folosind metode de selecție corespunzătoare (Jivan, 1998).

Deoarece în servicii nu e vorba doar de o simplă îndeplinire a unei activități, ci este necesară bunăvoința și participarea cointereseată, managerul are sarcina de a motiva și stimula angajații pe baza unor evaluări corecte. Jivan (1998) enumeră câteva principii de management care trebuie avute în vedere în ideea eficientizării muncii personalului:

- Concentrarea atenției asupra problemelor principale, fără ignorarea celorlalte probleme;

- Aplicarea unor metode de lucru conforme cu personalitatea angajatului, dar adecvate problemelor de rezolvat;
- Menținerea formei fizice și psihice a fiecăruia, respectiv ordine și disciplină în muncă;
- Respectarea principiilor și tradițiilor firmei.

2.2. PROIECTAREA SERVICIILOR

2.2.1. Prezentarea conceptului de proiectare a serviciilor

În multe industrii, proiectarea de servicii este principala sursă de creștere economică (Larsen *et al.*, 2007). Este clar stabilit că organizațiile care utilizează o proiectare eficientă vor fi cele care vor supraviețui și vor prospera pe o piață din ce în ce mai solicitantă. Studiul realizat de Roy *et al.* (1999) evidențiază faptul că, în general organizațiile de succes sunt conduse de manageri care au o atitudine pozitivă față de proiectare și inovare și care utilizează tehnologia de ultimă oră în dezvoltarea de noi servicii.

Proiectarea serviciilor este o sarcină complexă, care necesită o înțelegere a modului în care serviciile de bază sunt combinate cu cele suplimentare pentru a crea o experiență la nivelul așteptărilor clienților țintă. Serviciile au nevoie de un sistem de operare și livrare pentru a funcționa. Acest sistem trebuie să fie proiectat în așa fel încât să ofere servicii eficiente pentru clienți și un proces eficient de operare, ceea ce poate să reprezinte un act destul de dificil de realizat. Încercarea de a realiza atât eficiența cât și calitatea serviciilor poate avea efecte în detrimentul furnizorului și/sau al clientului. Astfel, realizarea unui sistem de bună funcționare și de creștere a satisfacției clienților rămâne o provocare. Formatele de proiectare pot să varieze în funcție de tipul de servicii, și chiar într-un serviciu tipic pot exista abordări diferite pentru ceea ce constituie cea mai bună proiectare.

Potrivit lui Edvardsson și Olsson (1993) proiectarea serviciilor presupune acele activități care pot să descrie și să detaileze un serviciu, un sistem de servicii sau un proces de livrare de servicii. Proiectarea unor servicii inadecvate va crea probleme în procesul de prestare. Nu există o metodă generală sau o anume profesie pentru proiectarea serviciilor, dar fiecare unitate de prestare servicii poate să dezvolte o abordare proprie.

Înainte de a începe un proces de proiectare, este util să se asigure următoarele condiții prealabile în cadrul organizației (Hollins, 1993):

- conștientizarea intereselor și nevoilor clienților;
- un angajament de calitate și fiabilitate;
- un angajament sincer și vizibil pentru un design bun;
- motivarea și implicarea personalului;
- furnizarea de obiective clare;
- furnizarea de resurse adecvate în ceea ce privește atât personalul cât și echipamentele;
- un sistem de organizare pe deplin înțeles;
- cunoașterea activităților și produselor oferite de concurență;
- cunoașterea activităților și inovațiilor relevante din alte domenii;
- înțelegerea capacităților și limitelor organizației.

În literatura de specialitate din străinătate adeseori este folosit termenul de *design* al serviciilor. Înțelegerea tradițională a cuvântului *design* se referă la un plan sau desen produs pentru a arăta aspectul sau funcția unui obiect înainte de a fi construit sau realizat. De obicei acest concept este asociat cu producția de bunuri și începe cu o idee urmată de o specificație de design care va preciza cum funcționează, cum arată și ceea ce simbolizează. Proiectarea serviciilor, pe de altă parte, prezintă o provocare diferită. Serviciile sunt procese în care oamenii interacționează cu producerea sau livrarea acestor experiențe. În acest sens, Mudie & Pirrie (1993) punctează câteva aspecte de care trebuie să se țină cont în procesul de proiectare a serviciilor:

- Rolul clientului;
- Echilibrul dintre angajații cu care există contact direct precum și cu cei care stau în spatele acestui proces;
- Impactul tehnologiei, de exemplu, implicarea echipamentului;
- Locul de amplasare a consumului de servicii;
- Abilitățile, comportamentul și gradul de apreciere al angajaților;
- Natura proceselor de servicii, de exemplu, standardizate sau personalizate;
- Semnificația procedurilor;
- Natura și tipurile canalelor de comunicare;
- Contribuția probelor fizice la gradul de satisfacție;

- Modalitatea de obținere a eficienței operaționale și a calității superioare .

Punctele de mai sus sugerează că în acest proces de proiectare a serviciilor cunoștințele de marketing, managementul resurselor umane și management operațional trebuie să fie implicate activ. Astfel, Hollins (1993) face referire la conceptul de proiectare totală. Potrivit acestuia, pentru a fi bun în proiectare, trebuie să fii bun în general. În acest sens, proiectarea totală implică valorificarea abilităților persoanelor potrivite la momentul potrivit. În plus, la fel ca și managementul calității totale, procesul de proiectare trebuie să fie supus unei îmbunătățiri continue. Astfel, proiectarea totală necesită un proces complet și aprofundat, iar managementul proiectării presupune gestionarea acestor etape de proces.

După eforturi intense de a transfera anumite rezultate din științele comportamentale către domeniul proiectării serviciilor, Chase (2004) propune următoarele principii:

- *Veștile proaste se dau primele.* Teoria din spatele acestui principiu este că oamenii doresc să primească mai întâi veștile proaste și apoi cele bune pentru a evita spaima și pentru a putea savura liniștii perspectiva unui rezultat pozitiv.
- *Ratarea la limită este mai rea decât o rată totală.* Ratarea unei șanse la limită generează suferință și de multe ori sentimente false legate de cât de ușor un rezultat slab ar fi putut fi evitat. Furnizorii de servicii trebuie să fie conștienți de acest lucru, mai ales atunci când comunică veștile proaste către clienți.
- *Clientul trebuie lăsat să controleze procesul.* Studiile demonstrează faptul că este mai puțin probabil ca un client să se plângă de calitatea serviciilor atunci când are control parțial asupra lor.
- *Plăcerea se împarte, neplăcerea se grupează.* Cercetările arată că, atunci când experiențele sunt împărțite pe segmente identificabile, oamenii își amintesc întreg procesul cu o intensitate mai mare decât în realitate. Astfel, este evidentă concluzia că procesele plăcute trebuie împărțite pe segmente, iar cele neplăcute trebuie grupate într-unul singur.
- *Finalul trebuie să fie puternic.* Se consideră că, nu începutul ci sfârșitul unui serviciu va determina satisfacția clientului.

Literatura de specialitate îi amintește pe Eiglier & Langeard (1987), Grönroos (1990), Gummesson (1993) cu propuneri de modele privind procesul de prestare de servicii. Tehnica cea mai citată privind proiectarea serviciilor se referă la *cartografierea* sau *fotografierea*

serviciilor. Prin intermediul acesteia se pot identifica multe aspecte legate de modul de funcționare al serviciilor. Prin implicarea tuturor acestor aspecte se poate desprinde modul și motivul funcționării unui serviciu. Deși sunt aspecte care nu pot fi incluse în această hartă precum, climatul organizațional sau atitudinea angajaților, totuși această tehnică poate să servească cunoașterii unor aspecte relevante pentru procesul de livrare. Această tehnică presupune realizarea unei diagrame în care să se poată vizualiza toate elementele sau activitățile implicate, toate raporturile și interacțiunile. Shostack (1987) amintește pașii de care trebuie să se țină cont în realizarea acestei tehnici:

- Punerea într-o diagramă a tuturor componentelor și proceselor;
- Identificarea punctelor slabe, respectiv lucrurile care ar putea să nu meargă bine;
- Stabilirea de standarde de execuție, respectiv toleranțe stabilite în jurul fiecărei funcții ce sunt considerate acceptabile atât din perspectiva clientului cât și a costului;
- Identificarea tuturor semnelor disponibile pentru client;
- Analiza profitabilității, cu ajutorul căreia se poate vedea cum anumite erori sau întârzieri afectează profitul.

După realizarea acestei diagrame, următorul pas se referă la interpretarea rezultatelor. Aici, următoarele probleme se pot aborda:

- *Așteptările clientului:* Care este nivel dorit și care este nivelul de satisfacție acceptat de către client? Cum poate managementul firmei să reducă acest decalaj?
- *Rolul clientului:* Cât de implicat este clientul în procesul de prestare a serviciului? Cum se poate caracteriza implicarea acestuia?
- *Rolul angajatului:* Ce competențe și abilități sunt necesare? versus Care sunt competențele și abilitățile reale ale angajatului ? Cum poate managementul firmei să soluționeze acest decalaj (training-uri, atenție sporită privind procesul de selectare a angajaților, îmbunătățirea sau simplificarea proceselor, tehnologizare)? Cum se poate caracteriza calitatea mediului de lucru?
- *Procedurile:* Sunt standardizate sau personalizate? Cât de importantă este tehnologia în proces? Ce impact are asupra clienților? Dar a angajaților?
- *Cultura organizațională:* Poate fi sistemul de livrare îmbunătățit? Ce bariere organizaționale există în calea inovării în servicii?

După cum se poate observa, cu ajutorul acestei tehnici, managerii sunt adesea în măsură să identifice posibilele puncte slabe în procesul de livrare, respectiv unde există un risc semnificativ care poate duce la probleme de calitate a serviciului. Cunoașterea acestor puncte slabe permite managerilor să proiecteze seturi de proceduri pentru a evita apariția lor sau să implementeze anumite strategii eficiente de recuperare, dacă este necesar. Diagramele pot indica, de asemenea, părți ale procesului în care clienții sunt nevoiți de obicei să aștepte. Standardele pot fi apoi dezvoltate pentru acele activități prin specificarea timpilor maximi de așteptare între sarcini sau prin îmbunătățirea interacțiunilor dintre angajați și clienți. Managerii pot identifica oportunități pentru a reconfigura sistemul de prestare (probabil prin utilizarea de noi tehnologii), pentru a adăuga sau a șterge elemente specifice, sau pentru a re poziționa serviciul pe alte segmente.

2.2.2. Inovarea în servicii

O analiză a literaturii de specialitate privind inovarea în cazul serviciilor indică faptul că în trecut acest domeniu, chiar dacă a fost în creștere, a fost slab cercetat în comparație cu inovarea în domeniul producției de bunuri (Goldstein *et al*, 2002). O serie de factori au fost identificați ca participând la dificultatea studierii acestui domeniu. În primul rând, natura neclară a ieșirilor în domeniul serviciilor aduce dificultăți în identificarea și măsurarea inovării. Spre deosebire de inovare în cazul producției de bunuri, în cazul serviciilor nu există un produs fizic asociat cu inovarea. Mai mult decât atât, datorită caracteristicilor de perisabilitate, inseparabilitate și variabilitate, serviciile sunt în esență diferite, dar într-un mod dificil de identificat și măsurat. În al doilea rând, lipsa unei componente fizice a inovării în cazul serviciilor diminuează interesul cercetătorilor pentru domeniu iar în al treilea rând, impactul inovării în servicii asupra performanței unei afaceri este mai puțin observabil direct față de producția de bunuri. Cu alte cuvinte, pentru că nu există un produs fizic, este de multe ori greu să se transmită imediat beneficiul pentru clienți (McDermott & Prajogo, 2012).

În ziua de zi însă, este recunoscut faptul că mintea umană prin cunoaștere va juca un rol important în industria serviciilor de mâine. Organizațiile care acordă o importanță ridicată talentului au devenit un lucru obișnuit în lumea de afaceri din ziua de azi. Succesul afacerii va depinde de capacitatea organizației de a-și imagina și/sau de a crea o nevoie. Astfel, se poate concluziona ca inovarea în domeniul serviciilor reflectă creativitatea minții umane și aceasta va permite unei organizații să prospere și să dobândească avantaje competitive importante.

Oamenii din interiorul unei organizații sunt cei care crează și inovează oferta de servicii a acesteia. Indiferent de tehnologia implicată, diferențierea serviciilor vine ca o contribuție a oamenilor la domeniul infinit de cunoștințe (Kandampully, 2002). Voss *et al.* (1992) subliniază faptul că inovațiile în domeniul serviciilor sunt rapid implementate și copiate și astfel, existența unui proces continuu de inovare este esențială pentru organizațiile din acest domeniu.

Lucrarea lui March (1991) despre inovarea exploratorie și de exploatare a atras atenția cercetătorilor din domeniu privind importanța ambelor tipuri de inovare pentru succesul unei organizații pe termen lung. Inovarea exploratorie este asociată cu un progres mai ridicat și cu abateri mai mari sau chiar radicale de la oferta existentă. Presupune apariția unor produse sau servicii noi, crearea de noi piețe și identificarea nevoilor clienților de pe piețele emergente. Inovarea de exploatare este asociată cu extensii ale ofertei de produse sau servicii. Cunoștințele existente sunt utilizate pentru a îmbunătăți în continuare oferta și de a satisface clienții existenți de pe piețele cunoscute. În concordanță cu noțiunile prezentate anterior, studiul nostru continuă cu clasificarea lui Fitzsimmons & Fitzsimmons (2006) pentru a clarifica conceptele mai sus prezentate:

Tabelul 4. Clasificarea inovărilor în domeniul serviciilor

Noul serviciu:	Descriere:	Exemple:
<i>Inovare radicală</i>	<i>Inovare prin servicii absolut noi</i> Servicii noi pe piețe încă neidentificate. Aceste inovații sunt generate de tehnologii în domeniul informațiilor și computerelor	Operațiunile bancare prin intermediul Internetului lansate de Wells Fargo în mai 1995.
<i>Adăugarea de noi servicii pe piață</i>	Servicii noi destinate unei piețe servită de o serie de alte servicii.	Cardurile smart pentru comerț introduse de Mondex USA, o filială a MasterCard Internațional.

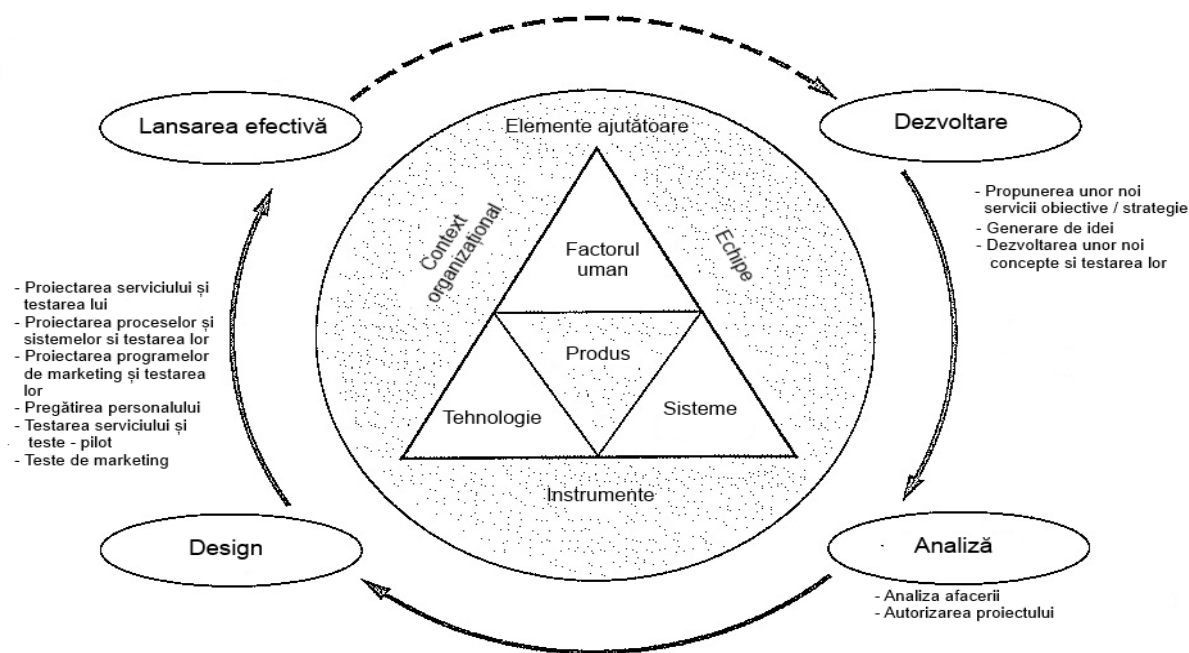
<i>Noile servicii pentru piața servită în prezent</i>	<p>Oferte de servicii noi pentru clienții existenți ai unei organizații (aceste servicii pot fi oferite și de alte companii).</p> <p><i>Inovare prin servicii îmbunătățite</i></p>	Chioșcuri sau filiale ale băncilor în supermarketuri sau alte magazine.
<i>Îmbogățirea serviciilor existente</i>	Diversificarea serviciilor existente prin introducerea unor meniuri noi (în cazul restaurantelor) sau rute noi (în cazul companiilor aeriene).	Delta Airlines utilizează aparatură asemănătoare automatelor bancare pentru distribuirea biletelor de îmbarcare pasagerilor.
<i>Îmbunătățirea serviciilor</i>	Modificări în caracteristicile serviciilor oferite în prezent.	Casele funerare din Los Angeles oferă servicii orientate spre celebrarea vieții și facilitați cu pereți luminoși cu multe ferestre și lumini.
<i>Schimbări de stil</i>	Cea mai comună categorie de “servicii noi” sunt schimbările vizibile, dar modeste, care au un impact asupra percepțiilor, emoțiilor și atitudinilor clienților. Schimbările de stil nu sunt schimbări fundamentale, ci doar schimbări de aparență ale serviciului.	

(Sursa: adaptare după Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006)

Ideii noi pentru inovarea în servicii pot să apară din nenumărate surse: clienții pot veni cu sugestii, angajații care interacționează cu clienții pot fi pregătiți să asculte dorințele clienților,

bazele de date ale clienților pot fi exploatate pentru eventuale extensii ale serviciilor, tendințele demografice pot oferi și ele sugestii de noi servicii și bineînțeles descoperirile tehnologice. Aceste surse formează componenta de intrare în schema ciclului de dezvoltare a serviciilor prezentată de Fitzsimmons & Fitzsimmons în 2006. Treptele de dezvoltare și analiză reprezintă faza de planificare, unde viabilitatea și capacitatea marketingului sunt evaluate. În faza de execuție, proiectarea serviciului și dezvoltarea funcțională sunt critice în atingerea succesului dorit. În mijlocul figurii sunt prezentați ceilalți factori precum echipă, instrumente și context organizațional. Serviciul final este reprezentat în strânsă legătură cu oamenii, sistemele și tehnologia utilizată.

Figura 1. Schema ciclului de dezvoltare a serviciilor



(Sursa: adaptare după Fitzsimmons și Fitzsimmons, 2006)

În concluzie, inovarea în domeniul serviciilor este o modalitate extrem de eficientă de a crea oportunități în afaceri. Aceasta duce nu doar la extindere activităților de servicii dar și la creșterea contribuției serviciilor la succesul producției de bunuri. Inovarea este un proces creativ care necesită colaborarea între specialiști cu calificări diferite pentru rezolvarea problemelor, calificări ce se grupează în jurul aptitudinilor tehnice, de marketing, logistică și comportament organizațional.

2.2.3. Tehnologia în sectorul de servicii

Utilizarea tehnologiei în sectorul de servicii aduce beneficii atât pentru clienții cât și pentru angajații și echipa de manageri a organizației respective (Bitner *et al.*, 2000). Clienților li se pot oferi servicii extinse sau suplimentare, mai mult control și confort în cadrul procesului, o cantitate mai mare de informații legate de serviciul achiziționat, accesul la date și servicii de asistență care nu ar fi putut fi altfel disponibile, precum și posibilitatea de a efectua tranzacții care nu necesită vizitarea unității prestatoare de servicii. În mod corespunzător, tehnologia poate fi utilizată de conducere pentru a permite un răspuns mai rapid la solicitările și problemele clienților, pentru a îmbunătăți eficiența internă și productivitatea, pentru a reduce costurile forței de muncă, precum și pentru a obține un număr de avantaje competitive distincte. Aceste beneficii sunt însoțite însă și de o serie de riscuri asociate utilizării tehnologiei. Tehnologia permite furnizarea de servicii care împiedică accesul clienților, poate duce la frustrarea și intimidarea utilizatorilor, la depersonalizarea întâlnirii dintre firmă și client și creează o distanță între clienți și personalul implicat în procesul de servire (Walker *et al.*, 2002). Așadar, se recomandă ca rezultatele și beneficiile angajării tehnologiei pentru a facilita furnizarea serviciilor să fie comparate cu percepțiile și răspunsurile comportamentale ale clienților.

Tehnologia ca sursă de construire a avantajului competitiv joacă un rol important în multe firme de servicii. Pentru a utiliza tehnologia în acest scop, organizațiile trebuie să fie explicite cu privire la rolul pe care tehnologia îl ocupă în strategiile lor. În vederea stabilirii acestui rol, Kang (2005) propune patru întrebări care necesită răspuns:

- Pe ce se bazează competiția? Trebuie stabilit dacă tehnologia este un factor determinant sau doar unul din cei mulți factori de succes.

- Care sunt tehnologiile necesare pentru a concura? Trebuie identificate produsele, procesele și aplicațiile esențiale.
- Cât de competitivă este firma privind aceste tehnologii?
- Care este strategia de tehnologie? Firmele pot să fie un pioner în acest sens, un adept rapid, să formeze o alianță sau un parteneriat sau o combinație a variantelor enumerate.

Fiecare organizație are invariabil o strategie de tehnologie, dar aceasta de multe ori nu este explicită ci trebuie să fie dedusă din deciziile de management și de alocare de resurse. Considerăm necesar ca fiecare manager să reflecte în planul său modul în care își propune ca tehnologia să contribuie la crearea unui avantaj competitiv și la creșterea și profitabilitatea organizației. Astfel, eforturile asociate implicării tehnologiei pot fi ulterior măsurate raportat la aceste obiective.

Potrivit lui Kang (2005), succesul unei strategii de tehnologie depinde de două faze principale (Tabelul 5). Prima fază este formularea strategiei care include evaluarea tehnologiilor de bază, evaluarea capacităților interne și dezvoltarea unui portofoliu echilibrat de tehnologie. A doua fază este implementarea strategiei, care include schimbări organizaționale bazate pe tehnologie și decizii legate de investiții în tehnologie.

Observăm că interesul pe scară largă atât al cercetătorilor cât și al practicienilor pentru managementul tehnologiei în organizațiile de servicii este un fenomen relativ recent. Tehnologia influențează în mod radical mediul strategic prin crearea unor oportunități și amenințări semnificative pentru firmele de servicii. Acestea oferă o varietate de moduri pentru furnizorii de servicii de a adăuga valoare propriilor lor operațiuni. Organizațiile de servicii care dezvoltă un plan de management al schimbării tehnologice vor face față mai bine schimbărilor care urmează să apară. În acest sens, tehnologia trebuie considerată unul dintre elementele esențiale ale avantajului competitiv.

Tabelul 5. Fazele și componentele planificării strategice centrate pe tehnologie

<p><i>Faza 1. Formularea strategiei bazate pe tehnologie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificarea tehnologiei. Cum poate fi identificată tehnologia potrivită? • Identificarea surselor de tehnologie. Ar trebui ca surse de tehnologie să fie internă sau externă? • Evaluarea capacităților interne. Ce capacități sunt necesare pentru obținerea, dezvoltarea, uzul sau comercializarea tehnologiei respective? • Echilibrarea evoluțiilor tehnologice. Care ar trebui să fie raportul dintre proiectele majore pe termen lung și cele pe termen scurt?
<p><i>Faza 2. Implementarea strategiei bazate pe tehnologie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizarea pentru tehnologie. Care este modalitatea optimă de organizare și structurare în vederea unor progrese tehnologice? • Investițiile în tehnologie. Care este nivelul investițiilor continue necesar pentru menținerea componentelor care aduc un plus considerabil de valoare și o poziție puternică pe piață?

(Sursa: adaptare după Kang, 2005)

2.3. MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN DOMENIUL SERVICIILOR

2.3.1 Considerații generale cu privire la calitatea serviciilor

Tendința spre calitate a serviciilor la nivel mondial a fost inițiată în 1880, când oamenii de afaceri au înțeles că un produs de calitate, în sine, nu garantează menținerea avantajului competitiv (van der Wai *et al.*, 2002). În acest sens, calitatea serviciilor, clienții și satisfacția acestora au devenit principalele preocupări, considerându-se că acestea pot face diferența între succes și eșec atât pentru firmele producătoare cât și pentru cele prestatoare de servicii (Wang *et al.*, 2004). În unele industrii, calitatea serviciilor este considerată ca fiind mai importantă chiar decât calitatea produsului în sine (Ghobadian *et al.*, 1994: 43). În literatura Managementului Calității Totale, Deming (1986) și Crosby (1979) recunosc avantajele calității din două perspective diferite. Deming (1986) susține că o organizație are nevoie să se concentreze pe îmbunătățirea produselor și serviciilor, cu accent pe îmbunătățirea calității

pentru a deveni competitivă, pentru a rămâne în afaceri și pentru a oferi locuri de muncă. Crosby (1979) susține că într-o organizație „calitatea este gratuită”, aceasta amortizându-se sub formă de profit, ce valorează mai mult decât programele de îmbunătățire a calității. Cu toate acestea, Dale (1999) sugerează că în organizații calitatea nu este arma competitivă care a fost o dată, deoarece în ziua de azi este considerată o cerință normală pentru orice bun sau serviciu (Budeanu, 2015).

Zeithaml *et al.* (1990) au subliniat legătura pozitivă dintre calitatea serviciilor și satisfacția clienților. Satisfacția clientului poate fi definită ca fiind starea simțită de acesta, fie de plăcere, fie de nemulțumire, care decurge din compararea performanței percepute sau rezultate cu așteptările persoanei (Kotler *et al.*, 1996; Fecikova, 2004). Satisfacția clientului a fost mult timp recunoscută ca fiind unul dintre factorii cheie de succes într-un mediu concurențial, deoarece influențează pozitiv cota de piață și loialitatea clienților. Clienții mulțumiți tind să fie mai puțin influențați de concurenți, mai puțin sensibili la preț și sunt loiali pentru mai mult timp (Mei *et al.*, 1999). Totodată, aceștia împrăștie informația mai departe, influențând astfel dorința altora de a cunoaște organizația, devenind astfel adevărați agenți de promovare (Grönroos, 2007, Zeithaml & Bitner, 2000). În cele din urmă toate aceste aspecte contribuie la creșterea performanței organizaționale (Budeanu, 2015).

În ultimele decenii, cercetătorii (Grönroos, 1984, Parasuraman, Zeithaml și Berry, 1984) au examinat factorii cheie ai calității serviciilor și modalitatea de măsurare a acestora și au subliniat faptul că pentru orice organizație este necesară înțelegerea așteptărilor clienților și percepția lor privind calitatea serviciilor, deoarece asta va influența alegerea prestatorului de servicii, satisfacția și loialitatea. Calitatea serviciilor este definită ca fiind rezultatul comparației făcute de client între așteptările asupra serviciilor și percepția reală asupra prestării (Grönroos, 1984, Parasuraman *et al.*, 1985). Brady & Cronin (2002) sugerează că baza acestei teorii are legături cu literatura calității produselor și literatura privind satisfacția clientului, bazate pe modelul discrepanțelor din literatura calității produselor. Modelul discrepanțelor indică mărimea și direcția așteptărilor inițiale ale unei persoane în relație cu experiența real percepută. Așadar, discrepanța este mărimea diferenței dintre așteptarea inițială și performanța reală. Direcția poate fi: pozitivă, negativă sau zero discrepanță. Potrivit lui Parasuraman *et al.* (1985), când un serviciu este prestat mai bine decât era așteptat, apare o discrepanță pozitivă, rezultând o satisfacție crescută a clientului, iar când un serviciu este prestat mai rău decât era așteptat, apare o discrepanță negativă, rezultând lipsa satisfacției din

partea clientului. Când serviciul este prestat la nivelul așteptat apare zero discrepanță (Budeanu, 2015).

2.3.2 Instrumentul SERVQUAL

Potrivit lui Parasuraman *et al.* (1985) calitatea percepută a serviciilor reprezintă diferența dintre percepția clientului privind serviciul și nivelul așteptat de calitate. Așteptările clienților sunt determinate de experiențele anterioare, de publicitatea făcută de firma prestatoare sau de experiența altor clienți. Clienții aleg un prestator sau altul în funcție de aceste criterii, iar după efectuarea prestației compară serviciul perceput cu cel așteptat. Pentru a măsura calitatea serviciilor, aceștia au construit un instrument cunoscut sub denumirea de SERVQUAL (Budeanu, 2015).

Modelul dezvoltat de Parasuraman, Zeithaml și Barry evidențiază cinci diferențe sau discrepanțe în procesul de furnizare a unui serviciu, notate corespunzător, care pot determina o percepție defectuoasă a serviciului (Budeanu, 2015) :

1. Diferența dintre așteptările clientului și nivelul acestor așteptări așa cum este perceput de conducerea firmei: conducerea nu percepe întotdeauna corect ceea ce doresc clienții.
2. Diferența dintre nivelul perceput de conducere și specificațiile calității serviciului: conducerea poate să perceapă corect dorințele clienților, dar fără să menționeze exact caracteristicile de calitate ale serviciului.
3. Diferența dintre specificațiile calității serviciului și distribuția acestuia: personalul poate fi insuficient pregătit, epuizat, incapabil sau răuvoitor, ceea ce contribuie la neîncadrarea în standardele de calitate propuse sau i se poate cere respectarea unor standarde contradictorii.
4. Diferența dintre distribuția serviciului și comunicarea între client și firmă: așteptările clientului sunt determinate de afirmațiile reprezentanților firmei și de informațiile prezentate în cadrul activităților promoționale.
5. Diferența dintre serviciul perceput (receptat) și serviciul așteptat (dorit): aceasta survine în momentul în care clientul apreciază în mod diferit prestația efectuată de

firmă și percepe necorespunzător calitatea serviciului. Diferența 5 este rezultatul celorlalte patru diferențe. Modelul promovează ideea că diferența 5 trebuie micșorată prin eliminarea sau reducerea celorlalte diferențe. Acțiunile respective vor fi incluse într-un program de îmbunătățire a calității și vor crea premisele pentru măsurarea și evaluarea calității (îmbunătățite) a serviciului.

Instrumentul SERVQUAL a fost des folosit de cercetători pentru măsurarea calității serviciilor, acesta identificând cinci dimensiuni principale ale calității serviciilor (Budeanu, 2015):

- Fiabilitatea: abilitatea de a oferi servicii în mod sigur și precis.
- Sensibilitatea: dorința de a ajuta și a răspunde nevoilor clienților.
- Asigurarea: abilitatea personalului de a inspira încredere.
- Empatia: măsura în care se oferă servicii de întreținere și individualizate.
- Tangibilitatea: facilități fizice, echipamente, prestața angajaților.

Potrivit lui Brown, Churchill și Peter (1993), modelul lui Parasuraman, Zeithaml și Berry este cel mai popular model care implică calcularea diferenței dintre așteptarea și percepția reală după un număr de factori determinanți. Taylor și Miyazaki (1995) sunt de părere că măsurarea performanței percepute este importantă în stabilirea calității serviciilor dar este dificil de obținut date certe, în special pentru serviciile unde clienții nu pot evalua caracteristicile cheie ale serviciului. Un alt argument se referă la dificultatea măsurării calității serviciilor datorită subiectivității și a caracteristicilor serviciilor-intangibilitate, variabilitate, inseparabilitate (Parasuraman *et al.*, 1985) și perisabilitate (Zeithaml & Bitner, 2000). Grönroos (1990) critică acest model, afirmând că se concentrează în special pe procesul de prestare de servicii, iar folosirea doar a atributelor funcționale ale calității ar putea să reprezinte o abordare greșită a calității serviciilor întrucât nu reprezintă toate atributele calității serviciilor și astfel modelul să nu fie valid. Cu toate acestea, chestionarul SERVQUAL este cel mai folosit și este instrumentul de măsurare a calității serviciilor cel mai dezbătut în ultime două decenii (Budeanu, 2015).

Silvestro *et al.* (1989) amintește faptul că multe companii din sectorul de servicii și-au dezvoltat diverse sisteme proprii de monitorizare și măsurare a calității serviciilor. Acestea includ măsurarea diversilor indicatori interni și externi, măsurarea nivelului performanței și a altor aspecte tangibile sau intangibile ale serviciilor (Budeanu, 2015).

2.3.3 Managementul calității totale

Conceptul de management al calității a existat de mii de ani, însă acesta a evoluat mai rapid începând cu revoluția industrială când Frederick Taylor a luat pentru prima dată în considerare standardele de produs și de proces. Prima aplicare pe scară largă a conceptelor moderne de control al calității a fost pe deplin utilizată după cel de-al doilea război mondial în Japonia. Începând cu 1954, doi statisticieni americani, J.M. Juran și Dr E. Deming au devenit tot mai implicați în îmbunătățirea standardelor de calitate ale produselor japoneze. Filozofia Deming a fost fondată pe trei principii de bază: orientarea spre client, îmbunătățirea continuă și calitatea este determinată de sistem. În viziunea lui Deming, Managementul Calității Totale apare ca o abordare atotcuprinzătoare a schimbării organizaționale, care implică modificări în rândul politicilor și practicilor adânc înrădăcinate și o cultură organizațională superioară. Organizațiile *Deming* împart principii comune de îmbunătățire continuă și angajamentul managementului de vârf față de calitate. Angajații înțeleg importanța clientului și recunosc necesitatea de a-și baza deciziile pe date. Până la sfârșitul anilor 1970, evoluția rapidă a produselor japoneze pe piața internațională a condus la aprecierea lui Deming ca *guru* al managementului modern al calității. Potrivit acestuia, calitatea se obține printr-o îmbunătățire continuă a unui proces amplu pentru care conducerea este responsabilă. Până la mijlocul anilor 1980, interesul Occidentului pentru calitate a devenit tot mai ridicat iar conceptele de calitate (Analiza Pareto, Diagrama Ishikawa, etc.) au fost importate din Japonia în vest. Astfel, Managementul Calității Totale a fost văzut tot mai mult ca o abordare care crește competitivitatea și satisfacția clienților (Sullivan & Wilson, 1996). Cerințele programelor care sprijină calitatea serviciilor sunt prezentate în tabelul 6 (Budeanu, 2015).

Gupta *et al.*, (2005) sunt de părere că deși, literatura de specialitate adresată managementului calității totale face distincție între produse și sectoarele de servicii, fondatorii managementului calității arată că, conceptele de calitate sunt universal aplicabile. În plus, premiile de calitate au fost stabilite pentru a genera o conștientizare și un interes în îmbunătățirea calității atât în sectoarele de servicii cât și în cele de producție. De exemplu, Malcolm Baldrige National Quality Awards (MBNQA) este un program, stabilit de către Congresul SUA în 1987, și cuprinde șapte categorii care ar putea fi evaluate la orice organizație. Aceste șapte categorii după care candidații sunt evaluați sunt: conducerea, informațiile și analizele, planificarea strategică, managementul resurselor umane, asigurarea calității produselor și serviciilor, rezultatele de calitate și satisfacția clienților (Budeanu, 2015).

Tabelul 6. Cerințele programelor de management la calității serviciilor

Cerințe privind delimitarea sarcinilor	Cerințe privind clienții	Cerințe privind controlul proceselor	Cerunțe privind organizarea	Cerințe privind calitatea
<i>Opțiuni funcționale</i>	Asigurare	Instrumente de măsurare	Angajamentul managementului de vârf	Actualitatea
<i>Opțiuni operaționale</i>	Siguranță	Instrumente de evaluare	Educație și instruire	Integritatea
<i>Opțiuni comportamentale</i>	Empatie	Instrumente de îmbunătățire	Definirea rolurilor și responsabilităților	Satisfacția clienților
<i>Opțiuni de furnizor</i>	Durabilitate	Sistem informațional	Recunoaștere și sistem de recompensare	Zero defecte
<i>Opțiuni de livrare</i>	Sensibilitate	Alocare de resurse	Munca în echipă	Satisfacția totală și încântare

(Sursa: prelucrare după Lakhe & Mohanty, 1995)

Datorită problemelor mai complexe pe care serviciile le ridică, a numărului mai mare de variabile implicate și a participării directe a clientului în procesul de servire, considerăm că Managementul Calității Totale în domeniul serviciilor (TQS) nu este pur sinonim cu cel din domeniul bunurilor. Gupta et al. (2005) evidențiază elementele specifice mediului organizatoric care sprijină realizarea și conservarea TQS în toate procesele fundamentale de afaceri. Potrivit acestora, calitățile conducătorului de echipă, loialitatea față de organizație și cultura organizațională sunt toate elemente esențiale în atingerea unui mediu complet funcțional al calității totale a serviciilor. În studiul întreprins de Samat *et al.* (2006) pe 175 firme din domeniul serviciilor pentru a valida și testa diverse modele de Management al Calității Totale, rezultatele au arătat că responsabilizarea angajaților, îmbunătățirea continuă, informarea și comunicarea au efecte pozitive asupra calității serviciilor. Mai mult decât atât, Yasin et al. (2004) au realizat un studiu empiric privind practicile de Management al Calității Totale în 353 firme de servicii, iar rezultatele acestui studiu sprijină beneficiile strategice și operaționale ale TQS (Budeanu, 2015).

2.4. CONCLUZII PRELIMINARE

În ultimii anii interesul privind aspectele legate de managementul serviciilor este tot mai ridicat atât în mediul academic cât și în cel de afaceri, fapt ce a condus la apariția multor cărți, articole și lucrări de cercetare privind serviciile și managementul lor. Necesitatea apariției acestui fenomen a apărut în primul rând datorită importanței acestui sector pentru economia multor țări industrializate și în al doilea rând datorită dezvoltării conceptului de calitate a serviciilor. Atenția tot mai mare acordată calității serviciilor și satisfacției clienților au împins managerii multor organizații din domeniul serviciilor la dezvoltarea a diverse planuri de acțiune.

În ciuda acestui interes, multe dintre conceptele utilizate în management provin dintr-o perioadă în care producția de bunuri era dominantă, fapt pentru care am adus în discuție diverse puncte de vedere ale teoreticienilor din domeniu. Astfel, observăm că nu există o abordare unică, ci diverse viziuni ale autorilor influențate de experiența proprie și de nivelul de dezvoltare economică al perioadei respective. Această lipsă de consens poate fi urmărită fie că ne referim la definirea serviciilor și a managementului lor, la clasificarea acestora sau la locul pe care îl ocupă în economie. Unul dintre cele mai importante centre de interes în literatura de specialitate este legat de caracteristicile distincte ale serviciilor care dau naștere la diverse provocări pentru managerii și specialiștii din acest domeniu. Cele mai citate caracteristici au fost abordate din punct de vedere al clarificării semnificației lor, al provocărilor asociate și al modalităților prin care managerii pot atenua efectele lor negative.

Ca provocări majore pentru managerii din domeniu am menționat preocuparea pentru proiectarea serviciilor și asigurarea calității acestora. Am dorit să clarificăm semnificația conceptului de proiectare a serviciilor și am dezbătut problema inovării și a implicării tehnologiei ca modalități extrem de eficiente pentru a crea avantaje competitive. Legat de calitatea serviciilor, observăm că există în continuare o varietate de păreri în ceea ce privește definirea, măsurarea și aspectele care trebuie asigurate în vederea obținerii unui nivel ridicat de calitate. Cunoașterea acestor aspecte poate evidenția anumite practici și direcții care ar putea fi relevante pentru organizațiile din acest domeniu. Chiar dacă există numeroase instrumente și metode de evaluare a serviciilor, observăm că cele mai multe se concentrează pe o analiză a satisfacției clienților care se măsoară la un moment dat în procesul de livrare sau consum.

CAP. 3. SERVICIILE ÎN DOMENIUL CENTRELOR DE TRATAMENT ȘI AGREMENT

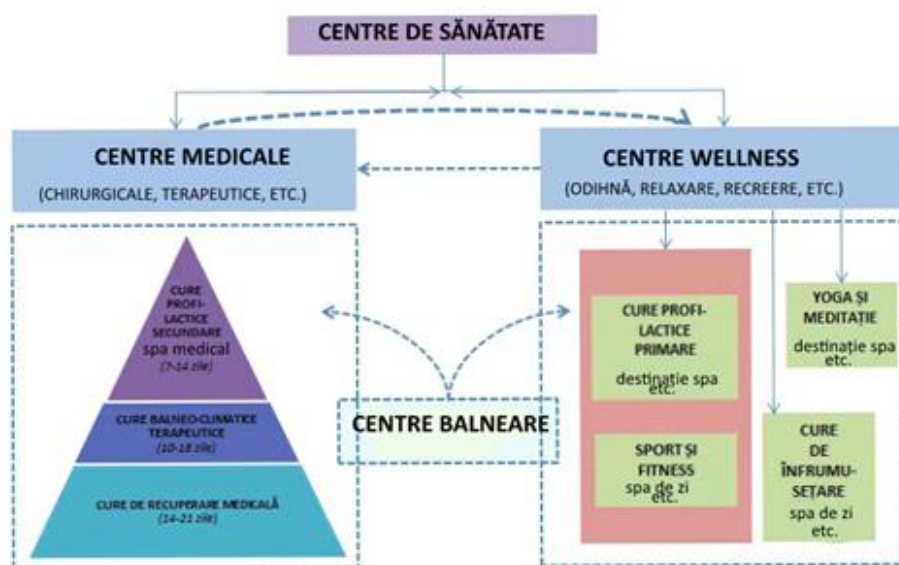
3.1. CADRU CONCEPTUAL

Odihna activă este o caracteristică fundamentală în societatea modernă care contribuie la satisfacerea nevoilor fizice și psihice ale individului, conturând astfel cadrul necesar petrecerii plăcute și instructive a timpului liber. Tratamentul, în această abordare, poate fi văzut ca o formă specifică de odihnă, care a cunoscut o mare dezvoltare în ultimele decenii o dată cu creșterea surmenării și a bolilor profesionale provocate de stresul vieții cotidiene. Agrementul, este chemat să asigure odihna activă a clienților, contribuind direct la realizarea unei noi calități a vieții. Clienții interesați de activități de agrement sunt cei care caută să profite de frumusețile naturii, de prilejul de a cunoaște oameni și locuri noi, istoria și obiceiurile lor și, în general, doresc să își folosească timpul pentru practicarea unor activități preferate. Astfel, sunt vizate destinderea și re confortarea fizică a clientului, divertismentul și dezvoltarea capacităților acestuia, satisfacția psihică, prin activități cultural distractive și instructiv-educative, amuzamentul, comunicarea și sporirea volumului de cunoștințe (Snak *et al.*, 2003).

Centrele de tratament și agrement au devenit o forță relevantă din punct de vedere cultural, influențând nu numai modul în care consumatorii își gestionează sănătatea, aspectul și problemele legate de stres, dar, de asemenea și modul în care consumatorii socializează, călătoresc sau lucrează. Pe măsură ce interesul pentru bunăstarea fizică a crescut, acest gen de terapie a devenit populară în rândul clienților și a fost recomandată de către mulți specialiști medicali.

Pe măsură ce centrele de tratament și agrement au devenit atractive pentru un număr tot mai mare de clienți, facilitățile de acest gen au fost considerate o necesitate. În urma dezvoltării acestui domeniu, precum și a diverselor utilizări respectiv tratarea unor afecțiuni, înfrumusețare, echilibrare spirituală, divertisment, etc., noi termeni au apărut. Astfel, centrele medicale, centrele wellness și spa-urile au devenit părți integrante ale industriei serviciilor de sănătate. Pentru a avea o viziune clară asupra rolului și implicațiilor pe care serviciile din acest domeniu le au din punct de vedere economic și social este necesar să se facă încadrarea acestora într-o perspectivă mai amplă (Figura 2).

Figura 2. Dimensiuni ale centrelor de sănătate



(Sursa: adaptare după Smith&Puczko, 2009:7, Stăncioiu et al., 2013)

Întrucât literatura de specialitate nu a făcut o delimitare destul de clară a conceptelor menționate, există o cunoaștere limitată și chiar o percepție deformată în ceea ce privește aceste tipuri de servicii, atât în lume cât și în România. Astfel, managerii din acest domeniu întâmpină greutăți în demersurile lor de proiectare a ofertei de servicii și de stabilire corectă a avantajelor concurențiale atât de importante în construirea strategiei de management.

Potrivit Organizației Mondiale a Sănătății, conceptul de sănătate reprezintă o stare de bine atât din punct de vedere fizic, mental și social, nu doar absența unei boli sau infirmități. Noțiunea de wellness poate fi extinsă pentru a include nu numai dimensiunea fizică, mentală și socială, dar și cea sexuală, emoțională, culturală, spirituală, educațională, profesională, financiară, de mediu, etică și existențială. Ca o abordare holistică, conceptul de wellness presupune că, dacă oricare dintre aceste dimensiuni este deficitară atunci bunăstarea completă nu poate fi atinsă (Cohen & Bodeker, 2008:7).

Centrele de sănătate pot să efectueze activități de promovare, prevenire, diagnostic și reabilitare a sănătății clienților. Întregul sistem este compus din cure de recuperare medicală, cure balneo-climatice terapeutice, cure profilactice secundare, tratamente de înfrumusețare,

sport și fitness, cure profilactice primare, yoga și meditație, grupate în centre medicale și centre wellness.

Centrele medicale au ca scop îmbunătățirea sănătății și de cele mai multe ori sunt corelate cu proceduri de tip cosmetic, stomatologice, neonatologice, cardiologice, ortopedice, etc. și uneori cu situații de urgență. Motivele pentru care clienții apelează la acest gen de servicii sunt diverse: prețurile mai atractive (ne referim aici la clienții care călătoresc în acest scop), calitatea mai ridicată a serviciilor de îngrijire, accesul mai bun la aceste servicii sau oferta mai diversificată față de sistemul public (Stăncioiu *et al.*, 2013).

Întrucât în cadrul studiului nostru ne referim la serviciile din cadrul centrelor de tratament dar care includ și activități din zona de agrement, în continuare ne vom concentra atenția pe centrele de tip wellness și balnear. Acestea oferă servicii cu o valoare mai mult profilactică decât curativă, sunt legate de schimbarea stilului de viață și au ca scop prevenția, spre deosebire de clienții centrelor medicale care caută vindecarea sau recuperarea în urma unei boli (Smith & Puczeko, 2009:5).

Centrele wellness oferă tratamente de înfrumusețare care au ca scop îngrijirea corpului prin activități care implică sauna, masajul, relaxarea cu ajutorul băilor, iar activitățile de sport și fitness încurajează dieta și nutriția sănătoasă. De asemenea, centrele de yoga și meditație au ca element central practica respirației corecte și meditația pentru eliberarea de stres și pentru atingerea stării de echilibru. Aceste activități pot fi combinate cu activități în care natura joacă un rol principal sau cu programe de educare pentru un stil de viață sănătos. Curele profilactice primare sunt atractive pentru persoanele sănătoase dar cu factor de risc, care acordă o atenție sporită sănătății și întineririi (Smith & Puczeko, 2009: 60).

Potrivit Institutului Național de Wellness, conceptul de wellness presupune un proces activ prin care oamenii devin conștienți și fac alegeri spre o existență mai de succes. Încercând să descrie acest concept, diverși autori reușesc să scoată în evidență valoarea adusă clienților:

Tabelul 7. Conceptul de wellness

Citat de:	Descrierea conceptului
Dobson, Lepnurm (2000)	În acest domeniu sunt implicate activități de consiliere medicală preventivă, colaborare cu personal specializat, formare, învățare și cercetare privind îngrijirea sănătății.
Müller (2002)	Acest concept include o serie de cursuri de formare pe segmentul de turism.
Rayle (2005)	Implică un proces și o stare de căutare a nivelului de funcționalitate maximă a individului atât din punct de vedere al corpului, cât și al minții și spiritului; cuprinde 6 sarcini majore ale vieții: spiritualitate, direcție de sine, muncă, timp liber, prietenie și dragoste.
McIntyre, Fallu, Konarski (2006)	Este rezultatul optim în managementul tulburărilor medicale și psihice.
Krout (2007)	Wellness înseamnă funcționarea sănătoasă; mediu personal sănătos, capacitatea de a gestiona stresul și relaxare.
Tanigoshi, Kontos, Remley (2008)	Conceptul include 5 factori (naturali, sociali, creativi, fizici și de adaptare personală) și 17 dimensiuni diferite (gândire, emoții, control, loc de muncă, umor pozitiv, timp liber, managementul stresului, valoare personală, convingeri realiste, exerciții fizice, nutriție, spiritualitate, identitate de gen, identitate culturală, grijă de sine, prietenie și dragoste) ce alcătuiesc un model indivizibil.
Zender, Olshansky (2009)	Wellness este experiența subiectivă a unui individ asupra satisfacției generale în raport cu diverse dimensiuni: fizice, mentale, emoționale, spirituale, sociale, economice, locul de muncă și mediu.
Armstrong (2010)	Wellness include elemente specifice de nutriție, cerințe care

	respectă anumite direcții privind dieta și recomandări privind exercițiile fizice.
Gössling, Peeters, Hall, Ceron, Dubois, Lehmann, Scott (2011)	Wellness este o formă de turism care utilizează apa în scopuri turistice.

(Sursa: Langvinienė, 2011)

Muller și Kaufmann (2000) sugerează că wellness se referă la o stare de sănătate care presupune armonia corpului, minții și spiritului. Acest lucru se dobândește prin responsabilizare, activitate fizică, îngrijirea frumuseții, alimentație sănătoasă, dietă, relaxare, meditație, educație și contact social ca elemente fundamentale. Ideea de a considera aceste servicii de prevenție, a fost analizată de Church și Robertson (1999), aceștia subliniind faptul că aceste programe ajută în reducerea riscului la locul de muncă, la îmbunătățirea sănătății generale prin creșterea numărului de exerciții fizice, alimentație mai sănătoasă și stres redus. Tot aceștia subliniază 5 componente principale ale serviciilor de tip wellness: exercițiile fizice, managementul stresului, sănătatea fizică și psihică, nutriția și problemele legate de alimentație, alcoolul și alte dependențe. Toate componentele sunt interdependente și rolul acestora este să garanteze o înfățișare mai sănătoasă a persoanei și să evite necesitatea vizitării unui medic.

Bennett *et al.* (2004) definesc aceste centre prin programele oferite clienților care sunt destinate să îmbunătățească fizicul și psihicul. Latura spirituală este subliniată înaintea celei fizice. Aceștia enumeră 3 valori principale ale serviciilor wellness pentru clienți: 1) plăcerea de a nu sta acasă; 2) dorința de a petrece timp liber; 3) îmbunătățirea sănătății. Într-un alt studiu efectuat de Monteson și Singer (2004) este subliniat faptul că motivele de ordin emoțional sunt cele mai importante pentru clienții acestor centre. Patru motive principale sunt scoase în evidență: 1) oamenii se simt stresați; 2) își doresc să fie răsfățați; 3) își doresc extravagante; 4) doresc să se simtă mai bine.

După cum se poate observa, cercetătorii interesați de acest domeniu subliniază diverse valori date de vizitarea centrelor wellness, de la medicină la bunăstarea clienților, de la nutriție la programe de sport și tratament. Oamenii încep să evalueze aceste vizite ca o oportunitate pentru a îmbunătăți sănătatea, eliberarea de dureri și stres și educarea privind bunăstarea. Echilibrul dintre trup, minte și suflet devine obiectivul principal al tuturor vizitatorilor acestor centre.

Centrele balneare cunosc și ele o dezvoltare continuă, fiind agreate în special de clienții care caută în egală măsură tratament și agrement. Acest sector s-a dezvoltat în special prin atragerea clienților care doresc să beneficieze de servicii de întreținere a sănătății și profilaxie, protejându-i de efectele negative ale societății moderne, context în care standardele acestor centre sau stațiuni se îmbunătățesc permanent. Potrivit HG nr. 1. 016/2011 în România au fost stabilite anumite criterii pentru atestarea stațiunilor balneare și balneoclimatice, respectiv asistența medicală balneară, dotări tehnice pentru exploatarea, protecția și utilizarea resurselor minerale terapeutice, amenajări și dotări pentru servicii de revigorare și bază pentru valorificarea resurselor naturale terapeutice (Stăncioiu *et al.*, 2013).

Referitor la termenul *spa*, există câteva teorii cu privire la originea acestuia prezentate de către Smith și Puczkó (2009):

- Cuvântul *spa* se presupune că își are originea în expresia latină *Sanitas per aqua* (*spa* fiind un acronim) sau de la cuvântul valon *ESPA* care denumește o fântână.
- Termenul a fost derivat de la numele unui mic sat din Belgia, numit Spa. Aici era o zonă de izvoare minerale calde, pe care oamenii o vizitau pentru a trata diverse afecțiuni și tulburări.

Garrow (2008) definește centrele *spa* ca fiind afaceri care oferă clienților tratamente care au la bază terapia cu apă și care sunt practicate de un personal calificat, într-un mediu profesional și relaxant. Asociația Americană a Spa-urilor se referă la acestea ca fiind o entitate dedicată creșterii generale a bunăstării printr-o varietate de servicii profesionale care încurajează reînnoirea minții, corpului și spiritului. Până la un moment dat, un centru *spa* făcea referire la un loc folosit pentru o baie, o adunare socială și pentru relaxare. În prezent, conceptul este asociat în principal cu un stil de viață sănătos și cu un loc pe care oamenii îl folosesc în mai multe scopuri, respectiv relaxare, vindecare, plăcere, reabilitare și socializare într-o atmosferă specială.

Conceptul de spa a evoluat rapid în ultimele două decenii, depășind orientarea inițială de tratament și hidroterapie pentru a deveni un așteptat și prețuit loc de agrement în cadrul hotelurilor în unele cazuri, iar în altele un loc în care oamenii se pot retage de stresul zilnic (Tabacchi, 2010).

Tabacchi (2010) consideră că motivul principal pentru a vizita un spa este reducerea stresului și relaxarea. Al doilea motiv amintit este de a recâștiga echilibrul dintre minte, trup și spirit într-un loc de răgaz. Clienții sunt priviți ca fiind persoane care sunt în căutarea unui loc unde pot să reflecteze, o trăsătură comună a acestora fiind nevoia de a scăpa de agitația din familie, de oboseala de la muncă sau școală, în general de rutina zilnică.

Mulți adepți ai experiențelor spa sugerează că, mai degrabă decât să fie considerate evenimente sociale și de petrecere a timpului liber, utilizarea apelor în scopuri de tratament ar trebui privită ca o știință complexă și riguroasă. Alții însă, sunt de părere că este loc suficient și pentru atribuirea unor dimensiuni sociale, psihologice, de mediu și chiar spirituale centrelor spa (Bennett *et al.*, 2004).

Potrivit lui Sheldon & Park (2008) există următoarele categorii de centre spa:

- *Centre de fitness și sport.* Această categorie presupune petrecerea timpului liber prin sport sau într-un cadru competitiv organizat. Pentru îmbunătățirea rezultatelor, există de multe ori posibilitatea colaborării cu un specialist, respectiv cu un antrenor personal care să monitorizeze activitatea sau să stabilească un program personalizat care să se potrivească nevoilor clienților. Unele centre de acest gen includ facilități sportive de tipul terenurilor de tenis, golf, piste de alergat sau săli de sport dotate cu diverse echipamente și aparate.
- *Centre cu tratamente complementare.* Aceste tratamente implică modalități alternative sau complementare de vindecare, precum acupunctura, kinetoterapia, remediile din plante, etc. și pot să implice existența unui personal licențiat sau specializat în aceste terapii.
- *Centre care se bazează pe diverse culturi autohtone.* Credințele și cunoștințele anumitor culturi sunt preluate și cu ajutorul acestora sunt create experiențe de tip wellness. Se poate face referire aici la diverse saune sau băi turcești, binecuvântări sau ceremonii aniversare, alimente tradiționale sau plante autohtone. Printre resursele necesare acestor tipuri de centre este amintită existența unei culturi cu astfel de

cunoștințe, a persoanelor care să poată pune în aplicare acele cunoștințe și a împrejurimilor adecvate care să sprijine acele practici.

- *Centre de tratament cu cazare.* Unele spații de cazare sunt mai adecvate pentru o experiență de tip wellness decât altele. Centrele de acest tip oferă posibilitatea unei alimentații sănătoase, sunt interesate de aspectele de mediu și ecologie și de acțiunile benefice ale împrejurimilor sau a atmosferei. Aceste centre includ hoteluri, case de oaspeți, cabane ecologice, restaurante și implică deținerea unor cunoștințe de design arhitectural care să țină cont de locație, precum și a unor cunoștințe de ospitalitate și alimentație sănătoasă.
- *Centre care urmăresc schimbarea stilului de viață a clienților.* Modificarea stilului de viață se concentrează pe schimbarea obiceiurilor și comportamentelor în unele mai sănătoase care să poată fi menținute și după revenirea clientului acasă. Antrenori, diverși practicieni, sisteme de diagnosticare, consilieri și nutriționiști, toți sunt implicați pentru a obține informațiile necesare derulării acestor activități. Resursele necesare acestor centre includ practicienii cu cunoștințe integrate de diagnostic și modalitățile de abordare a modificării stilului de viață.
- *Centre care implică experiențe naturale.* Acest tip de experiență wellness promovează conștientizarea, relaxarea, plăcerea petrecerii timpului liber într-un mediu natural. Enumerăm aici: drumețiile în natură, înotul cu delfini, echitația, vizitarea unor grădini botanice și meditațiile în natură. De asemenea, implică utilizarea materialelor naturale și organice, cum ar fi plantele, algele marine, nămolul și florile. Resursele de care trebuie să dispună aceste centre includ peisaje naturale deosebite deschise pentru turiști, infrastructură și diverse sisteme care să permită clienților accesul la aceste resurse.
- *Centre de relaxare și întinerire.* Ofertele implică de obicei exerciții de tip Yoga, masaje, proceduri de îngrijire a pielii, proceduri estetice și tratamente corporale. Resursele necesare includ spațiile unde se desfășoară aceste activități și personalul specializat în aceste practici.
- *Centre spirituale.* Autocunoașterea, găsirea sensului vieții, acomodarea cu anumite situații sau perioade de tranziție sunt de multe ori motivația clienților de a vizita centrele de tip spa. Acestea implică meditații ghidate, vizitarea unor locuri sacre, terapii prin artă, prin respirație sau sesiuni de dezvoltare personală. Resursele necesare

unor astfel de centre presupun un mediu natural adecvat, existența unor locuri sacre și ghizi spirituali.

Tabelul 8. Categoriile centre spa în funcție de locația acestora

Categoria	Descrierea serviciilor
Club SPA	Principala orientare este pe activitățile fizice de tip fitness și sunt oferite diverse servicii profesionale de utilizare zilnică.
SPA-uri pe vase de croazieră	Servicii de tipul SPA, fitness și uneori restaurant cu meniu adecvat sunt oferite la bordul unei nave de croazieră.
SPA-uri de zi	Centrul oferă o varietate de servicii profesionale de tip SPA cu utilizare pe perioada unei zile.
Destinație SPA	Are ca scop principal orientarea vizitatorilor de tip SPA spre dezvoltarea obiceiurilor sănătoase. Transformarea stilului de viață poate fi realizată prin conceperea unui program complex care include servicii SPA, activități fizice, educație despre wellness, bucătărie sănătoasă și alte programe speciale
SPA medical	În cadrul centrelor de acest tip există în permanență o persoană licențiată în domeniul sănătății, respectiv un cadru medical care a obținut titlul de doctor în medicină.

SPA cu izvoare minerale	Aceste centre oferă în incinta lor tratamente de hidroterapie prin utilizarea apei minerale, termale sau apei de mare.
Stațiune/Hotel SPA	Presupune un SPA situat în cadrul unui hotel sau stațiuni și care oferă servicii de SPA, sală de sport și alte componente de wellness.

(Sursa: Langvinienė & Sekliuckienė, 2009)

După cum am amintit de mai multe ori pe parcursul acestei lucrări, serviciile din acest domeniu au fost din ce în ce mai căutate în ultimii ani. Această tendință poate fi observată nu doar în Europa, ci în toată lumea, în special în Statele Unite ale Americii. În ciuda crizei economice din ultimii ani, centrele spa rămân o variantă populară de a petrece timpul liber pentru oamenii din țările dezvoltate sau care sunt în curs de dezvoltare. Potrivit lui Langvinienė și Sekliuckienė (2009), mai multe tendințe ar trebui subliniate:

1. *Schimbări în economia globală.* Înaintea crizei economice, veniturile fiind în creștere, a crescut și cererea pentru astfel de servicii. Pe de o parte, constrângerile financiare i-au influențat pe oameni să aleagă bunurile și serviciile prioritare, pe de altă parte, în contextul crizei, oamenii pot opta pentru aceste servicii datorită nevoii de eliberare de stresul zilnic.

2. *Schimbări privind profilul clienților.* La început, principalii clienți ai centrelor spa au fost reprezentati de cupluri și familii, însă acum vin din ce în ce mai mulți oameni singuri. În ultimele decenii cea mai mare parte a fost formată din femei și principalul segment al utilizatorilor acestor servicii a fost compus din persoane de vârstă a doua sau chiar persoane și mai în vârstă. Monteson și Singer (2004) au afirmat că numărul vizitatorilor sub 30 de ani este în creștere iar sectorul reprezentat de adolescenți a înregistrat cea mai mare creștere din industrie. În plus, este de remarcat schimbarea privind numărul tot mai mare de bărbați interesați de serviciile spa.

3. *Modernizarea proceselor spa.* Acest lucru se referă la noile tehnologii apărute în domeniu, la oportunitățile aduse de utilizarea sistemelor informatizate sau la managementul relațiilor cu clienții. Inovațiile tehnologice sunt utile pentru prelucrarea datelor referitoare la clienți, la

preferințele acestora și personalizarea pachetelor în funcție de necesitățile acestora. Prin intermediul Internet-ului, clienții pot fi informați cu privire la diversele pachete disponibile, pot face rezervări pentru anumite servicii și astfel centrul SPA devine vizibil și imaginea acestuia este construită.

4. *Modificarea conceptelor.* La început, conceptul de spa diferea într-o anumită măsură în Europa față de Statele Unite ale Americii, însă acum au devenit similare. Principalele categorii sunt separate: spa medical și wellness spa.

3.2. TIPOLOGIA ACTIVITĂȚILOR ȘI PROFILUL CLIENȚILOR CENTRELOR DE TRATAMENT ȘI AGREMENT

Tabelul 9 oferă indicii cu privire la tipologia clienților care utilizează gama de servicii specifice centrelor de tratament și agrement. Această prezentare nu este definitorie, dar arată tendințele din acest domeniu.

După cum se poate observa există un număr mare de femei și persoane cu vârsta peste 30 ani implicate în astfel de activități, dar relativ puțini bărbați și tineri. Explicația pentru această situație este că femeile au manifestat întotdeauna mai mult interes pentru aspectul lor fizic și problemele de greutate decât bărbații, lucru datorat așteptărilor sociale, modei, presiunii mass-media, și așa mai departe. Așadar, putem concluziona că saloanele de frumusețe și centrele spa de zi sunt frecventate mai des de femei. Femeile sunt, de asemenea, mult mai deschise față de discutarea sentimentelor și emoțiilor în public, iar în cadrul familiilor, lor le revine de obicei responsabilitatea pentru sănătatea și bunăstarea membrilor, de exemplu medicamente, nutriție, exerciții fizice și relaxare.

În schimb, bărbații preferă activitățile de relaxare și cele sportive. În acest sens, pentru a atrage clienții de gen masculin, prezentarea unei oferte care implică înfrumusețarea sau răsfățul este puțin probabil să funcționeze. Astfel, managerii centrelor de tratament și agrement trebuie să adopte tehnici precum vânzarea serviciilor ca instrumente de relaxare și eliberare de stres.

Tinerii, pe de altă parte, sunt mai puțini atrași de aceste servicii datorită condiției fizice bune pe care o au, a lipsei de stres și de responsabilități față de persoanele care au peste 30 ani. De

asemenea, stațiunile de lux sau saloanele de frumusețe ar putea fi prea scumpe pentru ei. Pentru atragerea acestui segment ar trebui să se pună accentul pe activități sportive, de recreere și de distracție.

Tabelul 9. Profilul clienților centrelor de tratament și agrement

Tipul centrului	Activități	Domeniul	Tipologia clienților
Centre tradiționale (balneare)	Băi în ape minerale, masaj, saună, baie de aburi	Fizic, curativ	Persoane mai în vârstă cu probleme specifice de sănătate
Hoteluri sau centre spa de zi	Tratamente de înfrumusețare, masaje de relaxare, aromoterapie, hidromasaj	Cosmetic, relaxare	Clienți cu venituri mari, clienți business, în special femei
Centre construite în scopuri de agrement	Piscine, ape termale, saune tematice, băi cu aburi, hidromasaj, fitness	Fizic, relaxare, distracție	Sportivi, cupluri, familii cu copii
Stațiuni de pe litoral și centre de talasoterapie	Hidroterapie, inhalatii cu sare, tratamente cu sare, împachetări cu alge marine, bronzare	Fizic, curativ, cosmetic	Clienții hotelurilor cu venituri mari, clienți mai în vârstă
Centre holistice	Yoga, masaj, ateliere de creație, spirituale și psihologice	Fizic, mental, psihologic, social, creativ, spiritual	Persoane între 30-35 ani, de obicei femei

Centre Yoga	Yoga, meditație	Fizic, mental, spiritual	De obicei femei active profesional, peste 40 ani
Centre de meditație	Meditație, post	Mental, spiritual	Excursioniști cu rucsacul în spate

(Sursa: prelucrare după Puczko & Smith, 2009: 134)

Când organizația își definește obiectivele și își formulează strategia este esențial să se cunoască ce beneficii asociază clienții unei vizite la un centru de tratament și agrement. Puczko și Smith (2009) subliniază următoarele:

- Creșterea energiei și a capacității mentale , iar clienții:
 - se simt mai creativi;
 - își îmbunătățesc capacitatea de concentrare;
 - își gestionează mai bine viața zilnică și reușesc să se relaxeze;
 - au mai multă energie când se trezesc dimineața;
 - pot face față mai bine provocărilor;
 - par să se ocupe de afaceri mai bine;
- Starea fizică se îmbunătățește, iar clienții:
 - se simt într-o formă fizică mai bună și sunt mai rezistenți;
 - sunt mai rapizi;
 - sunt mai mulțumiți de aspectul lor fizic;
 - sunt mai entuziaști;
- Abilitățile și legăturile interpersonale se îmbunătățesc iar clienții:
 - se simt mai apropiați de familie, prieteni și colegii de muncă;

- au o înțelegere mai bună a propriei persoane;
- familia și prietenii observă schimbări pozitive.

În concluzie, putem spune că datorită faptului că această piață este dominată în special de femei și persoane peste 30 ani, situație probabil inevitabilă, există o nevoie pentru mai multe tratamente și activități care să atragă interesul bărbaților și al tinerilor sub 30 ani. Deși ar putea părea atractivă o situație în care toți acești clienți sunt atrași simultan, recomandăm ca acest lucru să se facă separat pentru fiecare segment vizat, deoarece persoanele în vârstă ar putea să nu aprecieze zgomotul sau forfota tinerilor, iar multe femei să considere că este dificil să împartă zona de relaxare sau de saună cu bărbații.

3.3. IMPLICAȚIILE ECONOMICE ȘI SOCIALE ALE CENTRELOR DE TRATAMENT ȘI AGREMENT

Interesul ridicat pentru cercetarea acestui domeniu are legătură cu o serie de date îngrijorătoare care au rezultat la nivel mondial (Organizația Mondială a Sănătății, 2013):

- Raportat la anul 1980, populația obeză s-a dublat.
- Aproximativ 10% din populația adultă suferă de diabet.
- Bolile cronice sunt responsabile pentru 60% din totalul deceselor.
- Peste jumătate din populația activă a cunoscut o creștere considerabilă a stresului la locul de muncă.
- Se aproximează că numărul populației de peste 60 de ani să se dubleze, din 2000 până în 2020.

Așadar, îmbătrânirea populației și bolile cronice asociate cu stilul de viață al societății moderne au condus la creșterea costurilor medicale din întreaga lume, demonstrându-se astfel limitele abordării clasice de îngrijire a sănătății. Apariția și dezvoltarea industriei de wellness este un răspuns direct pentru a combate această tendință. Adepții conceptului de wellness își propun să integreze o serie de obiceiuri și practici sănătoase care împiedică boala, îmbunătățesc sănătatea, sporesc calitatea vieții și îi aduc mai aproape de starea optimă de bunăstare.

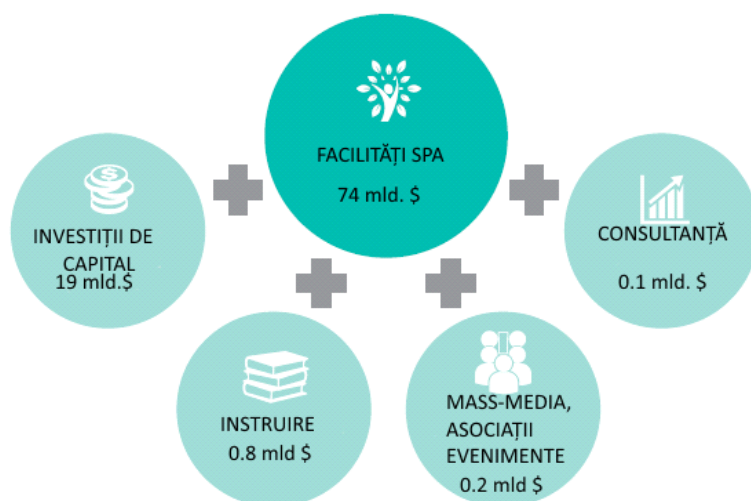
Centrele de tratament și agrement au unele calități speciale care se manifestă sub formă de efecte economice și sociale. Puczko și Smith (2009) amintesc următoarele aspecte pozitive ale dezvoltării acestui sector al industriei de servicii:

- Ocuparea forței de muncă:
 - generarea unor noi locuri de muncă;
 - calificarea personalului;
 - limitarea fluctuațiilor forței de muncă datorate extra-sezonului.
- Beneficii economice:
 - efect multiplicator (în special asupra ocupării forței de muncă);
 - clienții acestor centre sunt dispuși să plătească sume considerabile pentru aceste servicii;
 - structură complexă a cheltuielilor;
 - tehnologie avansată.
- Îmbunătățirea condițiilor de viață:
 - dezvoltarea infrastructurii;
 - dezvoltarea gamei de servicii;
 - dezvoltarea imaginii zonei respective.
- Beneficii pentru comunitate:
 - revitalizarea vieții sociale;
 - instruire în domeniu.

Global Spa & Wellness Summit (GSWS) este un eveniment internațional care reunește specialiști în domeniul wellness și spa și care își propune să contribuie pozitiv la dezvoltarea acestui sector. Ultimul raport complex pe care l-am identificat în cercetarea noastră, care să conțină date concrete cu privire la dezvoltarea acestei industrii este cel prezentat în cadrul acestui summit în 2013, raport ce conține concluziile de pe piața mondială de spa și wellness. Conform acestui raport industria wellness înregistrează venituri de 3400 miliarde dolari, industria spa de 94 miliarde de dolari, turismul wellness de 494 miliarde dolari și izvoarele minerale sau termale contribuie cu 50 miliarde de dolari.

Industria spa a crescut cu 7,7% anual, de la 60 miliarde de dolari în 2007 la 94 miliarde dolari în 2013. Această industrie este formată din cinci segmente interdependente. Cel mai mare segment îl ocupă facilitățile de tip spa, estimate la 74 miliarde dolari în 2013, având o creștere anuală de 7,9% față de 2007. Mass-media, diversele asociații, evenimentele, instruirea necesară în acest domeniu, consultanța și investițiile de capital reprezintă împreună încă 20 miliarde dolari care se adaugă acestui sector. Aceste segmente oferă servicii și activități vitale, care permit și sprijină industria spa.

Figura 3. Componente care generează venituri în industria spa

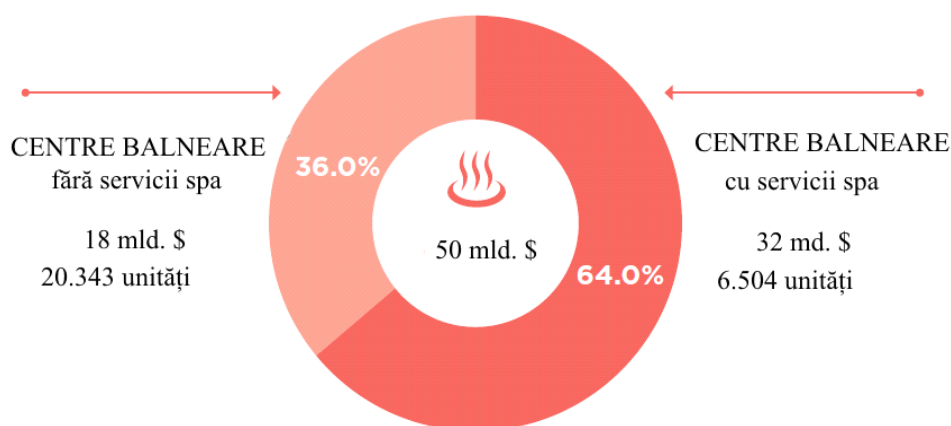


(Sursa: Global Wellness Institute, 2013)

Numărul centrelor spa a crescut cu 6,7% anual, începând din 2007 și este estimat la 105.591 în 2013. Potrivit acestui raport Asia a depășit Europa din punct de vedere al numărului de centre spa existente, însă raportat la veniturile medii per centru, Europa rămâne cea mai mare piață de wellness din lume. În cadrul celor 105.591 de centre spa din lume, este estimat un număr de 1,9 milioane persoane angajate în 2013, respectiv aproximativ 1,1 milioane de terapeuți spa și 200.000 de manageri și directori de centre spa. În cazul în care acest sector va înregistra aceeași creștere ca până acum, se așteaptă să se înregistreze în 2018 un număr de 2.7 milioane angajați. Asta înseamnă că aproximativ 500.000 de terapeuți spa și 80.000 de manageri spa cu experiență vor fi înglobați pe această piață.

De-a lungul istoriei, oamenii au folosit izvoarele termale și minerale pentru baie, vindecare, socializare și din motive spirituale. Aceste tradiții formează începuturile industriei spa, și acestea continuă și astăzi, întrucât se poate vorbi de o creștere spectaculoasă a interesului pentru izvoarele termale sau minerale în întreaga lume. Acest fapt este confirmat de cele peste 26.000 unități existente în 103 țări, care au facilități de tip wellness, agrement sau tratament construite în jurul izvoarelor termice sau minerale. Împreună, aceste unități au avut venituri mai mari de 50 miliarde dolari în 2013. Doar 6.500 dintre aceste unități oferă servicii de spa (cum ar fi masaj, tratamente faciale, etc.), în plus față de baie și ofertele de agrement. Întrucât veniturile medii obținute de centrele care oferă și servicii spa sunt considerabil mai mari, acestea reprezintă aproximativ două treimi din veniturile totale ale industriei.

Figura 4. Industria balneară-50 mld \$



(Sursa: Global Wellness Institute, 2013)

Impactul economic al turismului de tip wellness asupra economiei mondiale include atât efectele directe ale excursiilor turistice și ale cheltuielilor, precum și efectele indirecte asupra economiei în ansamblu. În 2013, cei 494.1 miliarde dolari reprezentați de cheltuielile globale din turismul de tip wellness au generat 14,5 milioane de locuri de muncă și un impact economic de 1.5 trilioane \$ pentru economia mondială.

3.4. OFERTA EXISTENTĂ ȘI POTENȚIALUL DEZVOLTĂRII SECTORULUI ÎN ROMÂNIA

Este un fapt recunoscut astăzi că o serie de factori naturali de pe teritoriul României s-au folosit pentru tratament timp de aproape două mii de ani. La scurt timp după ce au cucerit Dacia, romanii au descoperit și folosit în scopuri terapeutice izvoarele de ape minerale termale de la Băile Herculane, construind în jurul acestora centre de tratament impresionante. Personalități remarcabile ale Imperiului Roman, inclusiv împărați și comandanți militari, au profitat de aceste izvoare termale, considerând că zeii au înzestrat apa cu calități curative. Mai târziu, în cursul istoriei, alte centre de tratament din România au devenit renumite în Europa Centrală din cauza efectelor terapeutice oferite de apele minerale. Un alt spa din România a dobândit faimă internațională, Călimănești-Căciulata, deoarece, spre sfârșitul secolului al 19-lea, împăratul Napoleon al 3-lea a fost sfătuit să bea apă minerală de acolo în scopul vindecării unor boli renale (Teleki *et al.*, 1985).

Potențialul de care dispune România în vederea dezvoltării acestui sector al industriei este imens dacă ținem cont de bogăția și varietatea resurselor sale, fapt documentat astfel (Stăncioiu *et al.*, 2013):

- peste 200 de localități ce dispun de factori naturali de cură, cu resurse variate (cu posibilitatea de a fi utilizate în tratarea a peste 14 tipuri de afecțiuni) și valoare terapeutică deosebită, care o situează pe unul dintre primele locuri din Europa (Minciu, 2004:164).
- resurse naturale completate de existența stațiunilor de tratament, destinate odihnei și vacanțelor (Erdeli, Gheorghilaș, 2007:127).
- aproximativ o treime din izvoarele minerale naturale din Europa (Master Planul pentru Dezvoltarea Turismului Național 2007-2026).
- 117 localități cu factori naturali terapeutici, din care 29 sunt desemnate stațiuni balneare de importanță națională, iar 32 drept stațiuni de importanță locală (Master Planul pentru Dezvoltarea Turismului Național 2007-2026).

Este recunoscut de către specialiștii din domeniul sănătății faptul că România are avantajul unei mari varietăți de factori terapeutici naturali: ape minerale, mofete, nămoluri și lacuri terapeutice, răspândite pe aproape întreg teritoriul țării. România dispune de resurse infinite

ale izvoarelor minerale din cauza structurii geologice complexe a subsolului, care este traversat de multe râuri. Teritoriul României cuprinde aproape toate tipurile de ape minerale, oligominerale, alcaline, clorosodice, iodurate, sulfuroase, carbogazoase și termale, iar acestea sunt extrem de diversificate privind gradul de mineralizare, compoziția și temperatura (Teleki *et al.*, 1985).

Acțiunile realizate pentru stabilirea strategiei de dezvoltare a sectorului balnear în România, au permis punerea în evidență a următoarelor puncte principale (Master Plan pentru Dezvoltarea Turismului Balnear, 2009):

- Românii au cultura balnearului și acesta apare ca o abordare de tip wellness;
- Structurile de primire și de tratament tradiționale au suferit un proces de deteriorare, uneori chiar foarte avansat;
- Oferta disponibilă este de calitate inegală și eterogenă, respectiv există:
 - a) centre cu baze de tratament și centre spa private care oferă servicii de bună calitate;
 - b) centre care aparțin de Ministerul Sănătății, precum Techirghiol, cunoscut pentru terapiile cu nămol și 2 baze de tratament la Mangalia, care se pot specializa pe talasoterapie;
 - c) centre care aparțin de sindicate, multe dintre acestea aflate în stare de degradare;
 - d) centre care aparțin de Casa Națională de Pensii unde sunt trimiși pensionarii cu bilete (politică socială);
 - e) centre care aparțin de Societăți de Investiții Financiare care se situează deasupra nivelului mediu.

Dacă inițial în România oferta de tratament prezenta mai mult elemente de bază, tradiționale, fiind bazată pe aspecte ale balneologiei, astăzi tendința este să fie completată cu alte servicii de tip wellness, devenind astfel, o combinație între activități de tratament și agrement.

3.5. CONCLUZII PRELIMINARE

Al 3-lea capitol debutează cu o delimitare și o încadrare conceptuală a domeniului cercetat prin realizarea unui studiu asupra noțiunilor care se utilizează în sectorul centrelor de tratament și agrement. În urma analizei literaturii de profil, suntem de acord cu afirmația potrivit căreia orice unitate care se axează pe agrement și implică un element de eliberare de stres poate fi considerată un centru de tratament și agrement.

Apariția acestui sector a venit ca un fenomen global printr-o convergență de industrii, tradiții și practici terapeutice. Anumite terapii spa datează din timpuri străvechi și au luat diverse forme, care reflectă mediul politic, cultural și social al perioadei respective. Acestea sunt acum redescoperite și reconceptuate pentru a crea o nouă industrie la nivel mondial și pentru a susține și alte domenii precum agrement, sport, frumusețe, masaj, ospitalitate, turism, arhitectură, imobiliare, design peisagistic, modă, produse alimentare și băuturi, dezvoltare personală și medicina tradițională și convențională.

În zilele noastre este destul de ușor de subliniat preocuparea profundă a omului modern, civilizat, pentru întreținerea corespunzătoare a organismului împotriva diferitelor agresii de mediu. Este de remarcat faptul că, vizitatorii centrelor de tratament și agrement își doresc mai mult decât un simplu răsfăț, iar principalii vizitatori ai acestor locuri văd din ce în ce mai mult aceste vizite ca o necesitate sau ca un drept, nu doar un tratament de lux sau de vacanță. O dată cu dezvoltarea acestei industrii și a intensificării concurenței, clienții devin tot mai exigenți, iar așteptările lor legate de calitatea tratamentelor, igienă, profesionalismul personalului și valoarea banilor vor fi din ce în ce mai ridicate.

De asemenea, ce mai remarcăm la centrele moderne față de cele tradiționale este conștientizarea tot mai mare a rolului pe care interacțiunea socială o are asupra sănătății. Chiar dacă centrele spa au de multe ori o etichetă privind liniștea și calmul care trebuie păstrat în interior, vizitarea unui astfel de loc devine din ce în ce mai mult și o experiență socială. Există un număr mare de vizitatori care frecventează aceste locuri în grupuri, de exemplu multe cupluri care doresc să petreacă un weekend romantic, familii cu copii care doresc să se bucure de facilitățile mixte sau diverși oameni de afaceri cu colegii lor. Chiar și cei care frecventează centrele de tip yoga și meditație au de multe ori motivația de a cunoaște persoane care au aceeași gândire ca și ei și de a se bucura de sentimentul apartenenței la o anumită comunitate. Cunoașterea motivației clienților centrelor de tratament și agrement este un factor esențial pentru ca managerii acestor organizații să poată stabili strategii și practici eficiente în

domeniu. Putem observa că acestea pot varia în funcție de vârstă, naționalitate, stil de viață sau sexul clientului și se bazează din ce în ce mai mult pe modelele de agrement.

În finalul acestui capitol ne propunem să motivăm importanța studierii serviciilor din cadrul centrelor de tratament și agrement din țara noastră prin scoaterea în evidență a potențialul extraordinar de care România dispune și prin atragerea atenției asupra gradului de deteriorare a spațiilor și echipamentelor multor astfel de centre cu tradiție, care anterior au fost vizitate atât de clienți din țară cât și din străinătate. Primii pași în acest sens au fost făcuți deja întrucât problema legată de valorificarea gamei largi de factori terapeutici care există pe aproape tot teritoriul țării face parte din politica de conducere a României. Totodată, datorită situației economice și sociale care există în țară, aceste centre de tratament și agrement sunt extrem de importante deoarece acestea oferă condiții de odihnă într-un mediu favorabil pentru refacerea fizică și psihică a organismului omului și pentru dobândirea unor noi forțe care să ducă la îmbunătățirea activităților sale.

CAP.4. MANAGEMENTUL STRATEGIC ÎN DOMENIUL SERVICIILOR

4.1. CONCEPTE DE BAZĂ ALE MANAGEMENTULUI STRATEGIC

Definirea strategiilor este subiectul multor articole și cauza multor dezbateri, cuvântul însemnând lucruri diferite, pentru persoane diferite, în momente diferite. Literatura de specialitate nu prezintă o definiție unanim acceptată a conceptului de strategie. Explicația numeroaselor variante întâlnite este că majoritatea dintre acestea nu își propun doar să definească strategiile ci și să ofere informații cu privire la modul în care acestea au fost create sau care sunt obiectivele urmărite (Ulwick, 1999).

Cuvântul strategie provine din epoca antică, în limba greacă termenul *strategos* referindu-se la rolul generalului care comandă armata. Ulterior se pare că a fost utilizat cu sensul de *artă a generalului*, fiind astfel incluse și abilitățile psihologice și comportamentale necesare generalului pentru îndeplinirea rolului său. În timpul lui Pericle (450 î. Hr.), termenul făcea referire la calitatea managerială (administrativă, oratorie, putere), iar în timpul lui Alexandru cel Mare (330 î. Hr.) prin strategie se înțelegea abilitatea de a organiza forțele pentru a cوتropi dușmanul și de a crea un sistem unitar de guvernare globală. Această ultimă accepție a fost utilizată secole de-a rândul, iar începând cu secolul XX s-a extins și în economie, nu doar în sistemul militar (Ciobanu & Ciulu, 2005:21).

Una dintre personalitățile istorice care au contribuit la fundamentarea teoretică a conceptului de strategie este Sun Tzu, general al armatei chineze, care în timpul perioadei cunoscute sub numele de Epoca statelor combatante (400 î.Hr.), și-a câștigat faima și puterea datorită abilității acestuia de a câștiga victorii. Pentru a transmite mai departe învățăturile acumulate după atâția ani de lupte, Sun Tzu a scris o carte, *Arta războiului*, care a devenit una din lucrările clasice privind strategia în China, cu aplicabilitate atât în domeniul militar cât și în cel de afaceri. În Statele Unite și Europa, *Arta războiului* a fost citată în numeroase cărți care tratează subiecte legate de domeniul organizațional, strategii sau mediu concurențial (Mc Neilly, 1996).

Pentru a face trecerea de la Arta războiului a lui Sun Tzu la arta afacerilor, Mc Neilly (1996), a extras cele mai importante și relevante principii strategice din domeniul militar și le-a transpus mai departe pentru mediul de afaceri:

1. *Câștigarea poziției fără luptă:* - Captarea pieței fără a o distruge;
2. *Evitarea forței, atacarea slăbiciunii:* - Lovirea în cele mai neașteptate locuri;
3. *Înșelăciune și preștiință:* -Maximizarea puterii informațiilor legate de piață;
4. *Viteză și pregătire:* - Mișcări prompte pentru depășirea concurenței;
5. *Modelarea oponentului:* -Angajarea strategiei pentru dobândirea unei poziții concurențiale;
6. *Conducere bazată pe caracter:* -Asigurarea unei conduceri eficace în vremuri tulburi.

Fiecare autor a încercat să contribuie cu o definiție a termenului, adaptată la experiența acumulată și propria viziune, lucru ce a avut ca rezultat apariția numeroaselor definiții. O definiție, încă larg citată, a fost oferită de profesorul Alfred Chandler de la Harvard în 1962. În cartea sa intitulată *Strategie și structură* acesta definește strategia ca fiind „stabilirea scopurilor și obiectivelor unei întreprinderi pe termen lung, precum și adoptarea de cursuri de acțiune și alocarea de resurse necesare pentru îndeplinirea acestor obiective”.

Definiția dată de Chandler este una bună pentru că arată care este scopul unei strategii corecte. Aceasta scoate în evidență trei elemente importante ale unei strategii. Determinarea obiectivelor principale pe termen lung se referă la stabilirea obiectivelor strategice coerente și realizabile. Adoptarea de cursuri de acțiune se referă la acțiunile întreprinse pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite anterior. Alocarea de resurse presupune existența unui cost asociat al acțiunilor întreprinse pentru atingerea obiectivelor. În cazul în care aceste acțiuni nu sunt sprijinite de resurse corespunzătoare, atunci obiectivele nu vor fi realizate (Campbell *et al.*, 1999).

Interpretarea complexă a lui Peter Drucker contribuie de asemenea, la înțelegerea beneficiilor aduse de implementarea strategiei în cadrul unei afaceri și subliniază anumiți pași necesari în cadrul procesului de formulare a strategiei unei organizații. Acesta afirmă: „strategiile

favorizează anticiparea situațiilor în care cele mai mari schimbări pot să apară, strategiile permit unei afaceri sau instituții publice să beneficieze de neprevăzut sau de imprevizibil. Planificarea încearcă să optimizeze tendințele de astăzi. Strategia are ca scop să exploateze noile și diferitele oportunități de mâine. Orice afacere trebuie să își cunoască punctele sale forte și să își bazeze strategia pe acestea. Ce facem bine? Care sunt domeniile în care excelăm? Punctele forte sunt întotdeauna specifice, mereu unice...Și în final, ce forțe suplimentare trebuie să dobândim? Ce capacități trebuie să adăugăm pentru a putea exploata schimbarea, oportunitățile, turbulențele mediului- cele create de datele demografice, de schimbările în cunoaștere și tehnologie, precum și de schimbările din economia mondială?" (Drucker, 1980:61).

Potrivit lui Michael Porter (1981) strategia este o parte esențială a oricărui plan de afaceri eficient. Prin utilizarea unei strategii competitive eficiente, compania își stabilește nișa de piață și va învăța despre clienții săi. În cadrul lucrării *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* acesta sublinia două întrebări principale care stau la baza alegerii strategiei. Prima se referă la atractivitatea domeniului pe termen lung și factorii care o determină, iar a doua întrebare se referă la factorii care determină o poziție concurențială în cadrul sectorului.

Multitudinea modurilor în care cuvântul strategie era utilizat, l-a determinat pe Henry Mintzberg de la Universitatea McGill din Montreal (1987) să propună o definiție mai complexă a strategiei. Acesta subliniază 5 moduri în care termenul poate fi utilizat. Astfel, întâlnim:

- Strategia văzută ca o percepție, prin care se desemnează un curs prestabilit de acțiune, pentru a soluționa o situație;
- Strategia văzută ca o schiță sau un proiect ce constă într-o manevră menită să asigure depășirea unei situații sau a unui oponent;
- Strategia văzută ca un model ce stabilește o structură de acțiuni consistente în plan comportamental;
- Strategia văzută ca o poziționare a firmei ce rezultă din mijloacele de identificare a locului pe care organizația îl are în mediul său, cel mai frecvent pe piață;
- Strategia văzută ca o perspectivă ce implică nu numai stabilitatea unei poziții, dar și o anumită percepere a realității ce se reflectă în acțiunile vizând piața, tehnologia, etc.

Este importantă înțelegerea faptului că cele 5 moduri nu se exclud reciproc, din contră, o organizație poate să utilizeze mai multe interpretări ale termenului.

De asemenea, Mintzberg atrage atenția asupra faptului că unele strategii sunt deliberate, în timp ce altele sunt emergente. Strategiile deliberate sunt menite să se întâmple. Acestea sunt preconcepute, premeditate și, de obicei monitorizate de la început până la sfârșit. Ele au un obiectiv specific. Strategiile emergente nu au nici un obiectiv specific. Nu presupun un traseu preconcept pentru succes, dar ar putea fi la fel de eficace ca cele deliberate (Campbell *et al.*, 1999).

Kenichi Ohmae, în articolul său intitulat *Înapoi la Strategie* (1988), afirmă că strategia înseamnă a lucra din greu pentru a înțelege nevoile clienților și apoi a regândi care este categoria de produs la care se referă totul de fapt. Subliniem aici interesul pentru client și nevoile acestuia, element cheie al formulării strategiei unei organizații.

Igor Ansoff (1989) se referă la strategie ca fiind ansamblul criteriilor de decizie care influențează comportamentul unui agent economic, respectiv:

- Criterii ce permit măsurarea performanțelor actuale și viitoare ale firmei;
- Regulile care echilibrează raporturile firmei cu mediul său: care este tehnologia utilizată, cine sunt clienții sau cum se asigură avantajul asupra concurenților;
- Regulile care reglementează raporturile interne și procedurile din interiorul firmei, respectiv strategia administrativă;
- Regulile pe care le urmează firma pe piața cotidiană a activităților (Ciobanu & Ciulu, 2005:21).

Băcanu (2009) subliniază câteva elemente comune ce se regăsesc în majoritatea definițiilor, respectiv existența unor obiective, termenul lung asociat obiectivelor și un proces de alocare a resurselor pentru realizarea obiectivelor. Conform opiniei lui, strategiile eficiente trebuie să respecte următoarele principii:

1. *Principiul obiectivului.* Obiectivele clare, decisive și tangibile asigură continuitatea strategiei în intervalul de timp aferent și dau forță organizației în confruntarea cu concurența.
2. *Principiul concentrării.* Forțe superioare oponentului trebuie concentrate la momentul și locul potrivit.

3. *Principiul flexibilității de manevră.* Strategia trebuie astfel formulată încât să permită o anumită flexibilitate și alegerea situațiilor avantajoase.

4. *Principiul surprizei.* Lovirea oponentului la locul, momentul și modul pentru care nu s-a pregătit.

5. *Principiul coordonării.* Acesta presupune concordanța dintre năzuințele personale și cele ale organizației.

6. *Principiul ofensivei.* Ofensiva trebuie asigurată prin exploatarea avantajelor proprii și a slăbiciunii oponentului.

7. *Principiul securității.* Securitatea presupune asigurarea unei protecții împotriva surprizelor oponentului.

Grant (2010) definește strategia ca fiind legătura dintre firmă și mediu. Acesta amintește de 4 elemente comune ale unei strategii de succes:

1. Obiectivele simple, consecvente, stabilite pe termen lung.
2. Înțelegerea profundă a mediului concurențial.
3. Evaluarea obiectivă a resurselor.
4. Implementarea efectivă. Fără a o pune în aplicare și cea mai bună strategie nu este de folos.

Mediul este privit aici ca legătura firmei cu concurența, clienții și furnizorii.

O altă abordare, tot din anul 2010 este cea a lui Enz care sugerează că strategiile pot fi definite în două moduri: *ca un model care reiese dintr-o serie de decizii luate în timp* sau *ca un plan de organizare a acțiunii, care este destinat realizării obiectivelor de scurtă durată și, în cele din urmă, a scopurilor sale fundamentale.*

În viziunea accepțiunea lui Wheelen și Hunger (2012) strategia unei firme constituie un plan cuprinzător, care precizează modul în care firma își va realiza misiunea și obiectivele propuse, maximizându-se astfel avantajul competitiv și minimizându-se dezavantajul competitiv.

Figura 5. Strategia-legătura dintre firmă și mediu



(Sursa: Grant, 2010:12)

Indiferent de definiția sau abordarea pe care au îmbrățișat-o, managerii încearcă în permanență să găsească cea mai bună strategie pentru a îmbunătăți performanța firmei pe care o conduc. Astfel, strategia a servit drept bază pentru dezvoltarea unei discipline vaste în literatura de specialitate, respectiv a managementului strategic.

Având în vedere că nici un cercetător nu a oferit date care să indice că ar exista anumite diferențe între managementul strategic în domeniul serviciilor și managementul strategic din orice alt tip de firmă (Okumus, 2002:107; Fernando *et al.*, 2005:22-38) considerăm că abordarea dezvoltată în cadrul acestui capitol este perfect valabilă pentru acest domeniu.

Managementul strategic este o disciplină relativ tânără, lucru ce se reflectă atât în ambiguitatea unor terminologii cât și în faptul că nu există o abordare unică a subiectului. Acesta presupune gestionarea strategiei și asigură legătura dintre obiectivele stabilite și practicile efective. În literatură întâlnim o varietate de definiții, care surprind puncte de vedere proprii ale diverșilor autori. Astfel, managementul strategic este văzut ca:

- „procesul examinării simultane a prezentului și viitorului mediului extern, al formulării obiectivelor organizației și al formulării, implementării și controlării deciziilor focalizate asupra acestor obiective în mediul extern actual și viitor” (Higgins, 1983).
- „capacitatea managerială de a alinia corespunzător firma cu forțele variabile din mediul în care aceasta operează” (Olsen *et al.*, 2008) .
- „include înțelegerea poziției strategice a unei organizații, a opțiunilor strategice pentru viitor și transformarea strategiei în acțiune” (Johnson, Scholes și Whittington, 2008).

- „procesul prin care organizațiile analizează și învață din mediul intern și extern, stabilesc direcția strategică, creează strategia, toate în efortul de a satisface stakeholderii cheie” (Enz, 2010).
- „arta și știința formulării, implementării și evaluării deciziilor funcționale corelate, care permit unei organizații să își atingă obiectivele” (David, 2011).

Cinci componente distincte, dar de multe ori intercorelate pot fi identificate atunci când ne referim la strategii (Campbell *et al.*, 1999):

- *strategii planificate* (numite și *deliberate* sau *prescriptive*); Această abordare se bazează pe planificarea pe termen lung și urmărește obținerea unui echilibru între strategia organizației și mediul în care se operează. Această abordare consideră managementul strategic ca fiind un proces extrem de sistematizat (Ansoff, 1965). Această paradigmă a fost criticată ca fiind nerealistă, în special în perioade tulburi cu multe schimbări. Cu toate acestea, nevoia de a stabili obiective pe termen lung și de a elabora planuri și politici generale este necesară pentru supraviețuirea și progresul oricărei organizații. Planificarea detaliată și lipsită de flexibilitate pe termen lung este, pe de altă parte, de multe ori inutilă și contraproductivă. Avantajul competitiv poate fi dobândit prin fructificarea oportunităților neprevăzute.
- *strategii de poziționare competitivă*; Această abordare este inspirată în mare parte de lucrările lui Porter (1980, 1985). Acesta a subliniat ideea de potrivire strategică între organizație și mediul înconjurător, astfel încât să se realizeze un avantaj competitiv. Această abordare presupune mai întâi analiza mediului și apoi stabilirea modului în care se va obține poziția strategică dorită. Cele cinci forțe ale lui Porter (utilizate pentru analiza mediului concurențial), strategiile generice (folosite pentru a identifica sursele de avantaj competitiv) și lanțul valoric (utilizat pentru a analiza activitățile și resursele organizației) - reprezintă unele dintre instrumentele cele mai utile de analiză strategică. Există limitări evidente ale acestor instrumente dar, atâta timp cât aceste limitări sunt recunoscute, acestea pot fi valoroase pentru specialiștii din domeniu.
- *strategii bazate pe competențe* (sau *bazate pe resurse* sau *capacități distinctive*); Această abordare s-a dezvoltat în jurul ideii conform căreia avantajul concurențial rezultă din dezvoltarea internă a competențelor de bază și a capacităților distinctive ale organizației, mai degrabă decât din mediul său (Hamel & Prahalad, 1994). În timp ce Porter (1980, 1985) a subliniat importanța industriei în determinarea avantajului

concurențial, această abordare subliniază importanța mult mai ridicată a competențelor de bază. Astfel, firmele care doresc să obțină un avantaj concurențial trebuie, mai întâi să verifice și să dezvolte propriile resurse, capacități și competențe distincte și apoi să le exploateze în mediul lor. În mod evident, unele organizații din același sector au mai mult succes decât altele, fapt ce sprijină ideea că avantajul concurențial este în mare parte dezvoltat intern. Cu toate acestea, există pericolul de a ignora mediul, deoarece clienții și nevoile lor, concurența, apariția noilor tehnologii, etc., pot juca un rol esențial în determinarea succesului unei organizații.

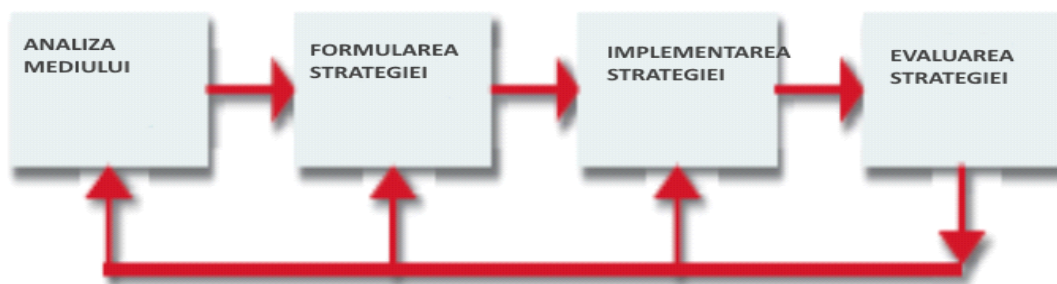
- *strategii emergente*; O alternativă la mișcarea de planificare strategică este abordarea emergentă sau de învățare (Mintzberg et al., 1995). Aceasta este construită în jurul ideii conform căreia un mediu de afaceri dinamic și concurențial înseamnă, în mod inevitabil că va exista un decalaj între strategiile planificate și cele realizate sau reale. Un mediu în continuă schimbare presupune că organizațiile trebuie să se schimbe și ele treptat și să-și adapteze strategia. Aceasta nu exclude planificarea strategică deliberată complet, ci presupune ca planurile strategice trebuie să fie flexibile, să indice direcția generală a organizației și să existe posibilitatea de schimbare atunci când circumstanțele o impun.
- *strategii bazate pe cunoaștere*; Această abordare dezvoltată în ultimii ani (Nonaka, 1991) presupune o vedere de ansamblu a strategiei care cuprinde toate aspectele organizației (resurse, capacități, competențe și activități) și interacțiunile sale cu mediul (clienți, furnizori, concurenți, guvern, legislație, tehnologie). Astfel, obținerea unui avantaj competitiv depinde de capacitatea organizației de a dezvolta competențe bazate pe cunoaștere, care sunt strategii conduse de piață, sensibile la nevoile clientului, și care au la bază învățarea organizațională. În esență, această abordare sugerează faptul că avantajul competitiv depinde de dezvoltarea de cunoștințe noi, superioare prin procese de învățare organizațională. O astfel de abordare cuprinde utilizarea oricăror cadre conceptuale care contribuie la învățarea și crearea de noi cunoștințe.

Deși literatura de management strategic prezintă aceste abordări ca fiind distincte și uneori chiar în conflict unele cu altele, este mai util să le considerăm independente și chiar, complementare. Fiecare abordare reprezintă o perspectivă diferită și oferă cadre analitice prin care managerii pot obține o mai bună înțelegere a capacităților strategice ale organizațiilor.

Încurajăm managerii să adopte o abordare holistică a subiectului și să recurgă la teoriile dezvoltate în cadrul tuturor acestor perspective. În esență, avantajul competitiv este văzut ca fiind generat de cunoștințe noi, care, la rândul lor, au fost create prin învățarea organizațională. Într-o lume în continuă schimbare, avantajul competitiv poate fi susținut doar dacă procesul de învățare este unul continuu. Organizațiile trebuie să învețe prin colectarea de informații despre afacere, activități, resurse, competențe, clienți și nevoile lor, concurenți și alte aspecte ale mediului de afaceri. Aceste informații trebuie să fie apoi analizate pentru a dezvolta noi cunoștințe strategice care vor acționa ca bază pentru noile competențe și strategii care vor produce o performanță superioară.

Managementul strategic presupune un set de decizii și acțiuni manageriale care determină performanța pe termen lung a unei organizații. Acesta include analiza mediului (atât extern cât și intern), formularea strategiei (planificarea strategică sau pe termen lung), implementarea strategiei și evaluarea strategiei (Fig. 6). Managementul strategic urmărește și evaluează oportunitățile și amenințările externe, precum și punctele forte și cele slabe ale organizației. Inițial numit politică de afaceri, managementul strategic tratează subiecte precum planificarea strategică, analiza mediului și analiza industriei respective (Wheelen & Hunger, 2012) .

Figura 6. Elementele procesului de management strategic



(Sursa: adaptare după Wheelen & Hunger, 2006:15)

Managementul strategic poate fi privit ca un set de teorii, cadre, instrumente și tehnici menite să explice factorii care stau la baza performanței organizațiilor și care ajută managerii în gândire, planificare și să acționeze strategic. În termeni simpli, prin intermediul managementului strategic o afacere își poate revizui performanța anterioară și, mai important, poate să își determine acțiunile viitoare orientate spre realizarea și susținerea performanței superioare (Campbell *et al.*, 1999).

Gândirea strategică se referă la capacitatea liderilor să prevadă viitorul unei organizații și să gandească creativ în legătură cu potențialul de dezvoltare a acesteia. O astfel de gândire și viziune sunt esențiale pentru dezvoltarea pe termen lung a organizației. Gândirea strategică se bazează pe învățarea strategică. *Învățarea strategică* se referă la procesele prin care liderii, managerii și organizațiile învață despre ei înșiși, despre afaceri și despre mediu. Învățarea strategică este crucială pentru dezvoltarea cunoștințelor strategice pe care se bazează performanța superioară.

Planificarea strategică este centrată pe stabilirea obiectivelor organizaționale, precum și pe dezvoltarea și implementarea planurilor concepute pentru a atinge aceste obiective. Din păcate, planificarea strategică este adesea asociată cu o abordare extrem de prescriptivă a managementului strategic (Mintzberg, 1995). Astfel, este necesară clarificarea celor două noțiuni: management strategic și planificare strategică. Noțiunea de management strategic este utilizată în special în mediul academic, în timp ce noțiunea de planificare strategică este utilizată în mediul de afaceri cu referire însă doar la formularea strategiei (Borza et al., 2008). Chiar dacă incertitudinea mediului de afaceri modern poate însemna că planificarea detaliată pe termen lung ar putea fi lipsită de valoare, planificarea legată de viziune și gândire strategică este necesară atunci când intenția strategică se dorește a fi transpusă în acțiune. (Campbell *et al.*, 1999).

Analiza mediului reprezintă monitorizarea, evaluarea și răspândirea de informații, atât din mediul extern cât și cel intern, persoanelor cheie din cadrul organizației. Scopul este de a identifica factorii strategici, respectiv acele elemente externe și interne care vor determina viitorul organizației. Cel mai simplu mod prin care se poate efectua această analiză este prin intermediul analizei SWOT. SWOT este un acronim care este utilizat pentru a descrie punctele forte, punctele slabe, oportunitățile și amenințările pentru o anumită organizație. Mediul extern este format din variabilele (oportunități și amenințări) care se află în afara organizației și care în mod obișnuit nu se află sub controlul managementului de vârf pe

termen scurt. Aceste variabile formează contextul în care activează organizația. Mediul intern este format din variabilele (puncte forte și puncte slabe) din cadrul organizației dar care nu se află sub controlul managerilor de vârf pe termen scurt. Aceste variabile formează contextul în care se efectuează munca și includ structura organizației, cultura și resursele. Punctele forte cheie formează un set de competențe pe baza cărora organizația poate să obțină un avantaj concurențial (Wheelen & Hunger, 2012:16).

Cercetările din domeniu au evidențiat o relație pozitivă între analiza mediului și profitul unei organizații. Într-un studiu realizat în 2008 de Mc Kinsey & Company, aproximativ 70% din managerii de vârf din lume au declarat că tendințele globale sociale, de mediu și de afaceri sunt tot mai importante pentru strategia unei organizații.

Formularea strategiei constă în dezvoltarea de planuri pe termen lung pentru managementul eficient al oportunităților și amenințărilor din mediu, în termeni de puncte forte și puncte slabe ale organizației. Aceasta include definirea misiunii, specificarea obiectivelor realizabile, dezvoltarea strategiilor și stabilirea politicilor de urmat. În urma unei cercetări aprofundate, Henry Mintzberg consideră că de cele mai multe ori, formularea strategiei este un proces neregulat, lipsit de continuitate. Există perioade de stabilitate în dezvoltarea strategiei, dar, de asemenea, există perioade de schimbări pe etape sau chiar schimbări generale. Acest punct de vedere al formulării strategiei ca un proces neregulat poate fi explicat de tendința umană de a continua într-o anumită direcție până ceva nu merge bine sau până o persoană ajunge să își pună la îndoială acțiunile proprii. Aceste situații pot duce la modificări esențiale privind strategia organizației, sau pot reflecta convingerea conducerii că strategia actuală este adecvată încă și are nevoie doar de unele ajustări (Wheelen & Hunger, 2012: 23).

Misiunea firmei reprezintă o formulare care precizează cine este, ce face și încotro se îndreaptă organizația, conferindu-i acesteia o identitate și o direcție de evoluție specifică (Ciobanu & Ciulu, 2005:14). Misiunea poate include, de asemenea, valorile firmei și filozofii despre cum se face afacerea sau cum sunt tratați angajații firmei respective. Misiunea promovează un sentiment de așteptări comune în rândul angajaților și transmite imaginea firmei în mediul în care activează. Se poate transmite nu numai ceea ce compania este acum, dar ceea ce vrea să devină- *viziunea strategică* a firmei. Misiunea descrie ceea ce organizația este acum, viziunea descrie ceea ce organizația ar dori să devină. La fel ca viziunea, misiunea unei organizații ar trebui să-i confere acesteia individualitate, să inspire și să fie relevantă pentru toți stakeholderii ei.

Stakeholderii reprezintă persoanele și grupurile care pot afecta și sunt afectate de rezultatele strategice realizate și care pot să contribuie efectiv la performanța unei organizații. Această contribuție la performanța unei organizații poate fi concretizată prin abilitatea stakeholder-ilor de a refuza participarea esențială la supraviețuirea, dezvoltarea sau creșterea profitabilității acelei organizații. Stakeholderii continuă să sprijine o organizație atunci când performanțele acesteia egalează sau depășesc așteptările lor. Cercetări recente sugerează că, firmele care reușesc să managerieze eficient relațiile cu stakeholderii lor le depășesc pe cele care nu sunt preocupate de acest aspect. Prin urmare, relațiile cu stakeholderii pot să reprezinte surse de avantaj competitiv (Hitt *et al.*, 2007). Cu toate că există o relație de dependență între organizație și un stakeholder, aceste dependențe nu sunt toate egale în orice moment. Așadar, nu orice stakeholder are același nivel de influență. Cu cât este mai substanțială și mai apreciată contribuția unui stakeholder, cu atât este mai mare dependența organizației față de acesta și influența acestuia privind deciziile și acțiunile de urmat. Managerii trebuie să găsească modalități de a echilibra sau de a elimina situațiile în care un stakeholder poate să exercite control asupra resurselor esențiale. Stakeholderii pot fi împărțiți în 3 categorii (tabelul 10). Obiectivele acestor categorii pot să difere unele de altele, lucru ce presupune pentru cei implicați în procesul de management strategic necesitatea realizării unor compromisuri.

Tabelul 10. Clasificarea stakeholder-ilor

<i>Stakeholderi ce aparțin pieței de capital</i>	<ul style="list-style-type: none"> • acționari • principalii furnizori de capital (ex. băncile)
<i>Stakeholderi ce aparțin pieței de produs</i>	<ul style="list-style-type: none"> • clienți primari • furnizori • comunități gazdă • uniuni
<i>Stakeholderii ce aparțin organizației</i>	<ul style="list-style-type: none"> • angajați • manageri • non-manageri

(Sursa: Hitt *et al.*, 2007:22)

Obiectivele sunt rezultatele finale ale activității planificate și ar trebui să ducă la îndeplinirea misiunii unei organizații (Wheelen & Hunger, 2012:18). Acestea stabilesc direcția de acțiune, creează sinergie, scot în evidență prioritățile firmei, permit evaluarea rezultatelor obținute și oferă o bază pentru desfășurarea eficientă a activităților de planificare, organizare, motivare și control. Pentru a fi corect formulate acestea trebuie să aibă un efect de stimulare, să fie măsurabile, rezonabile și clare (Borza et al., 2008:13).

Firmele consideră, de obicei, trei tipuri de strategii:

- *Strategia la nivelul firmei* descrie direcția generală a unei firme în ceea ce privește atitudinea generală legată de creștere și managementul diferitelor sale afaceri. Aceste strategii se încadrează, de obicei în cele trei categorii, respectiv: creștere, stabilitate sau restrângere.
- *Strategia la nivelul afacerii* descrie modul de acțiune pentru a îmbunătăți poziția concurențială a produselor sau serviciilor unei societăți într-un anumit sector de activitate sau segment de piață deservit de unitatea de afaceri. Strategiile la nivelul afacerii se pot încadra în cele două categorii generale, respectiv: competitive și de cooperare.
- *Strategia funcțională* este abordarea adoptată de departamentele funcționale necesară atingerii obiectivelor și strategiilor firmei sau unității strategice de afaceri, prin maximizarea productivității resurselor. Presupune dezvoltarea și cultivarea competențelor distinctive pentru a oferi firmei sau unității respective un avantaj competitiv. Exemple de astfel de strategii funcționale sunt imitația produselor sau serviciilor altor companii și inovația.

Firmele utilizează toate cele trei tipuri de strategii simultan astfel încât acestea să se completeze și să se sprijine unele pe altele. Strategiile funcționale sprijină strategiile la nivelul afacerii, care, la rândul lor, sprijină strategiile la nivelul firmei (Wheelen & Hunger, 2012).

Politicile constituie un ghid general pentru luarea deciziilor care leagă formularea unei strategii de punerea sa în aplicare. Companiile folosesc politici pentru a se asigura că angajații din cadrul firmei iau decizii și măsuri care să sprijine misiunea, obiectivele și strategiile organizației.

Implementarea strategiei este un proces prin care strategiile și politicile sunt transformate în acțiune prin dezvoltarea de programe, bugete, și proceduri. Uneori menționată ca planificare

operațională, implementarea strategiei, implică de multe ori decizii de zi cu zi privind alocarea resurselor (Wheelen & Hunger, 2012:21). Pentru implementarea eficientă a strategiei este necesară abordarea următoarelor probleme de management: stabilirea obiectivelor anuale, stabilirea politicilor, alocarea resurselor, managementul conflictelor, compatibilizarea structurii organizatorice cu strategia, restucturarea și reproiectarea, asigurarea unui climat organizatoric flexibil, corelarea performanțelor și a salarizării cu strategia, crearea unei culturi care să sprijine strategia, managementul resurselor umane, probleme de marketing, probleme financiar-contabile, probleme de cercetare-dezvoltare și managementul sistemului informațional (Borza *et al.*, 2008:140).

Programele reprezintă activitățile sau etapele necesare realizării strategiei propuse. Acestea pot implica restructurarea societății, schimbarea culturii organizaționale sau începerea unui nou efort de cercetare.

Bugetul constituie o cuantificare valorică a programelor. Utilizat în procesul de planificare și control, bugetul prezintă costul detaliat al fiecărui program. Multe organizații cer un anumit procent de rentabilitate a investiției înainte de a aproba un program, acest lucru asigurând faptul că noul program va crește în mod semnificativ performanța organizației și va aduce un plus de valoare pentru acționari. Astfel, bugetul servește nu doar ca un plan amănunțit de acțiune al noii strategii, ci și ca o specificație financiară a impactului preconizat asupra viitorului financiar al organizației.

Procedurile reprezintă un sistem secvențial de pași sau tehnici care descriu în detaliu modul în care o anumită sarcină trebuie să fie realizată. De obicei, sunt prezentate în amănunt diversele activități care trebuie efectuate pentru a finaliza programul organizației.

Evaluarea și controlul strategiei este un proces prin care activitățile și performanța organizației sunt monitorizate, astfel încât performanța reală să poată fi comparată cu performanța așteptată. Datele rezultate sunt utilizate de către manageri pentru a lua măsuri corective și a soluționa problemele apărute. Chiar dacă evaluarea și controlul reprezintă etape finale ale managementului strategic, acestea pot indica anumite puncte slabe în planurile strategice implementate anterior și astfel întregul proces poate fi stimulat să înceapă din nou.

Chiar și cele mai bine formulate și implementate strategii se pot dovedi neadecvate în timp, datorită modificărilor ce au loc în mediul intern și extern, motiv pentru care recomandăm o evaluare și un control sistematic al acestora. Procedând în acest mod, managerii organizațiilor

au posibilitatea să verifice dacă acestea funcționează corespunzător și să facă modificările necesare în timp util în caz contrar.

Evaluarea strategiilor constituie o problemă complexă și delicată, dar cu toate acestea lipsa ei poate crea probleme mai grave. Dintre problemele cu care managerii se pot confrunta în această etapă, amintim costurile care pot fi ridicate și faptul că lumea este în general reticentă atunci când vine vorba să fie evaluată.

Richard Rumelt (1980) propune patru criterii pentru a evalua o strategie: *consecvență*, *consonanță*, *fezabilitate* și *avantaj*.

O strategie trebuie să prezinte obiective și politici *consecvente*.

- Dacă problemele continuă chiar dacă s-au făcut schimbări la nivel de personal și acestea sunt orientate mai mult pe situații decât pe persoane, atunci strategiile ar putea fi inconsecvente.
- Dacă succesul pentru un departament semnifică eșec pentru un altul, atunci strategiile s-ar putea să fie inconsecvente.
- Dacă problemele continuă să fie aduse managerilor de vârf pentru soluționare, atunci s-ar putea ca strategiile să fie inconsecvente.

Consonanța se referă la necesitatea examinării tendințelor generale, cât și individuale în evaluarea strategiilor. O strategie trebuie să reprezinte un răspuns adaptat la mediul extern și la modificările care intervin în cadrul acestuia.

O strategie nu trebuie nici să suprasolicite resursele disponibile, nici să creeze probleme suplimentare dificil de rezolvat. Testul final al strategiei se referă la *fezabilitate*, adică dacă strategia poate fi realizată date fiind resursele financiare, fizice și umane ale organizației.

O strategie trebuie să prevadă crearea și menținerea unui avantaj competitiv în sfera de activitate. *Avantajul competitiv* este un rezultat legat de resurse, aptitudini sau poziție. Așadar, în etapa de evaluare a strategiei, organizația trebuie să analizeze care este natura avantajului competitiv asociat cu o anumită strategie.

Pe măsură ce organizațiile se dezvoltă, devin mai complexe iar mediul în care activează este mai instabil, **procesul de luare a deciziilor strategice** devine un proces tot mai complicat și dificil de realizat. Wheelen și Hunger (2012) propun un cadru de luare a deciziilor strategice care să faciliteze acest proces:

- Evaluarea performanței actuale prin prisma randamentului investiției, profitabilității, etc. pe de o parte și a misiunii, obiectivelor, strategiilor și politicilor pe cealaltă parte;
- Revizuirea echipei de manageri, respectiv evaluarea rezultatelor consiliului de directori și a top managerilor;
- Analiza și evaluarea mediului extern pentru a determina factorii strategici care prezintă oportunități și amenințări;
- Analiza și evaluarea mediului organizațional intern pentru a determina punctele forte și cele slabe;
- Analiza SWOT pentru a identifica zonele cu probleme și pentru a putea revizui misiunea și obiectivele organizației dacă este necesar;
- Generarea, evaluarea și selectarea celei mai bune alternative strategice din perspectiva analizei SWOT;
- Implementarea strategiilor selectate prin intermediul programelor, bugetelor și procedurilor;
- Evaluarea strategiilor implementate prin sisteme de feedback și controlul activităților pentru a asigura o abatere minimă de la planuri.

Ne-am oprit atenția asupra abordării lui Wheelen și Hunger întrucât aceasta a fost utilizată cu succes de nume mari în mediul de afaceri precum IBM, Warner Lambert, General Electric Sau Bechtel Group.

Avantajele managementului strategic au fost consemnate de numeroși cercetători, astfel prezentăm următoarele argumente pentru utilizarea acestui proces managerial: permite concentrarea asupra aspectelor importante din punct de vedere strategic, oferă o imagine obiectivă asupra problemelor de management, permite adaptarea organizației la modificări rapide ale mediului, anticiparea sau chiar generarea lor, direcționează pe termen lung activitatea organizației, permite corelarea activităților organizației pentru realizarea unui obiectiv, permite alocarea mai eficientă a timpului și resurselor organizației, facilitează comunicarea internă a angajaților, reprezintă un cadru pentru îmbunătățirea activităților de coordonare și control, încurajează formarea unei atitudini favorabile schimbării și a unei gândiri strategice, organizația dobândește o identitate proprie și astfel devine mai eficientă (Wheelen & Hunger, 2012, Grant, 2010, Băcanu, 2009, David, 2008, Borza *et al*, 2008).

4.2. EVALUAREA MEDIULUI EXTERN ȘI INTERN AL FIRMEI ȘI IMPORTANȚA ACESTEIA

4.2.1. Mediul extern al firmei

Cele mai multe firme se confruntă cu medii externe care sunt extrem de turbulente și complexe, fapt ce îngreunează interpretarea lor. Pentru a putea face față situațiilor în care informațiile sunt de multe ori ambigue sau incomplete și pentru a înlesni înțelegerea mediului în care se operează, firmele se angajează într-un proces numit analiza mediului extern. Acesta este un proces continuu și cuprinde patru activități: scanare, monitorizare, prognoză și evaluare (tabelul 11).

Tabelul 11. Componentele analizei mediului extern

<i>Scanarea</i>	Identificarea timpurie a schimbărilor și tendințelor mediului
<i>Monitorizarea</i>	Depistarea direcției de schimbare și a semnificației acesteia.
<i>Prognoza</i>	Dezvoltarea de proiecții privind rezultatele anticipate în urma modificărilor survenite.
<i>Evaluarea</i>	Determinarea momentului și a importanței schimbărilor din mediu pentru strategia și managementul firmei.

(Sursa: prelucrare după Hitt *et al.*, 2007:39)

Obținerea unui avantaj concurențial constă în capacitatea de a identifica și de a răspunde la mediu cu mult timp înaintea concurenței. Unul din motivele pentru care unele organizații

reuşesc să se adapteze mai bine decât altele este diferenţa privind capacitatea managerilor de a recunoaşte şi înţelege aspectele şi factorii strategici externi.

În viziunea lui Hitt *et al.* (2009:35) mediul extern poate fi împărţit în 3 categorii: mediul general, mediul industriei şi mediul concurenţial.

Mediul general, la rândul său poate fi împărţit în alte şase dimensiuni: economic, socio-cultural, global, tehnologic, politico-legal şi demografic. Organizaţiile nu pot controla direct aceste elemente ale mediului general, dar pot să adune informaţii pentru a le înţelege şi pentru a cunoaşte implicaţiile selectării şi implementării unei strategii adecvate.

Mediul industriei cuprinde un set de factori care influenţează direct organizaţia, acţiunile şi răspunsurile ei competitive: ameninţarea noilor intraţi pe piaţă, puterea furnizorilor, puterea cumpărătorilor, ameninţarea produselor substitute, precum şi intensitatea rivalităţii dintre competitori. Cu alte cuvinte, interacţiunile dintre aceşti factori determină potenţialul de profit al unei industrii. Provocarea în acest caz o constituie localizarea unei poziţii în cadrul industriei care să permită organizaţiei să influenţeze aceşti factori sau să se apere cu succes de influenţa lor.

Mediul concurenţial este stabilit de modul în care organizaţia adună şi interpretează informaţii despre concurenţii lor. Înţelegerea mediului concurenţial vine ca o completare a rezultatelor obţinute prin studierea mediului general şi al industriei.

Aşadar, observăm că analiza mediului general este axată pe viitor, cea a mediului industriei se concentrează pe factorii şi condiţiile care influenţează profitabilitatea unei firme în cadrul industriei sale, iar analiza mediului concurenţial presupune estimarea dinamicii acţiunilor, răspunsurilor şi intenţiilor concurenţilor. Rezultatele acestor trei analize sunt ulterior utilizate pentru a stabili misiunea, viziunea şi acţiunile strategice ale firmei, iar performanţa acesteia poate fi îmbunătăţită doar prin integrarea celor trei analize.

O altă abordare asupra căreia ne-am hotărât să ne concentrăm atenţia este cea a lui Wheelen & Hunger (2012: 149). Potrivit acestora, la efectuarea analizei mediului, managerii trebuie să fie mai întâi conştienţi de numărul mare de variabile care există în mediul natural, social şi de activitate al unei organizaţii.

Mediul natural cuprinde resursele fizice, fauna şi climatul care reprezintă elemente implicite ale existenţei pe Pământ şi care formează un sistem ecologic de factori corelaţi. Conceptul de

sustenabilitate susține că abilitatea unei firme de a se reînnoi în mod continuu pentru supraviețuire și obținerea unei performanțe ridicate pe termen lung, depinde nu numai de sistemului economic și social din care aceasta face parte, dar și de ecosistemul natural în care firma este integrată. Managerii trebuie să analizeze mediul natural nu doar pentru a identifica posibili factori strategici ci și pentru a include în procesul de luare a deciziilor și impactul activității organizației asupra mediului natural.

Mediul social reprezintă sistemul social al oamenilor și include factori generali, care nu afectează direct activitățile pe termen scurt ale unei organizații, dar care pot influența deciziile pe termen lung. Acești factori influențează mai multe industrii și sunt (Wheelen & Hunger, 2012: 99):

- *Forțele politice și juridice* care alocă putere și oferă legi și reglementări;
- *Forțele economice* care reglementează schimbul de materiale, bani, energie, precum și informații;
- *Forțele socio-culturale* care reglementează valorile și obiceiurile societății;
- *Forțele tehnologice* care generează invenții ce duc la soluționarea problemelor.

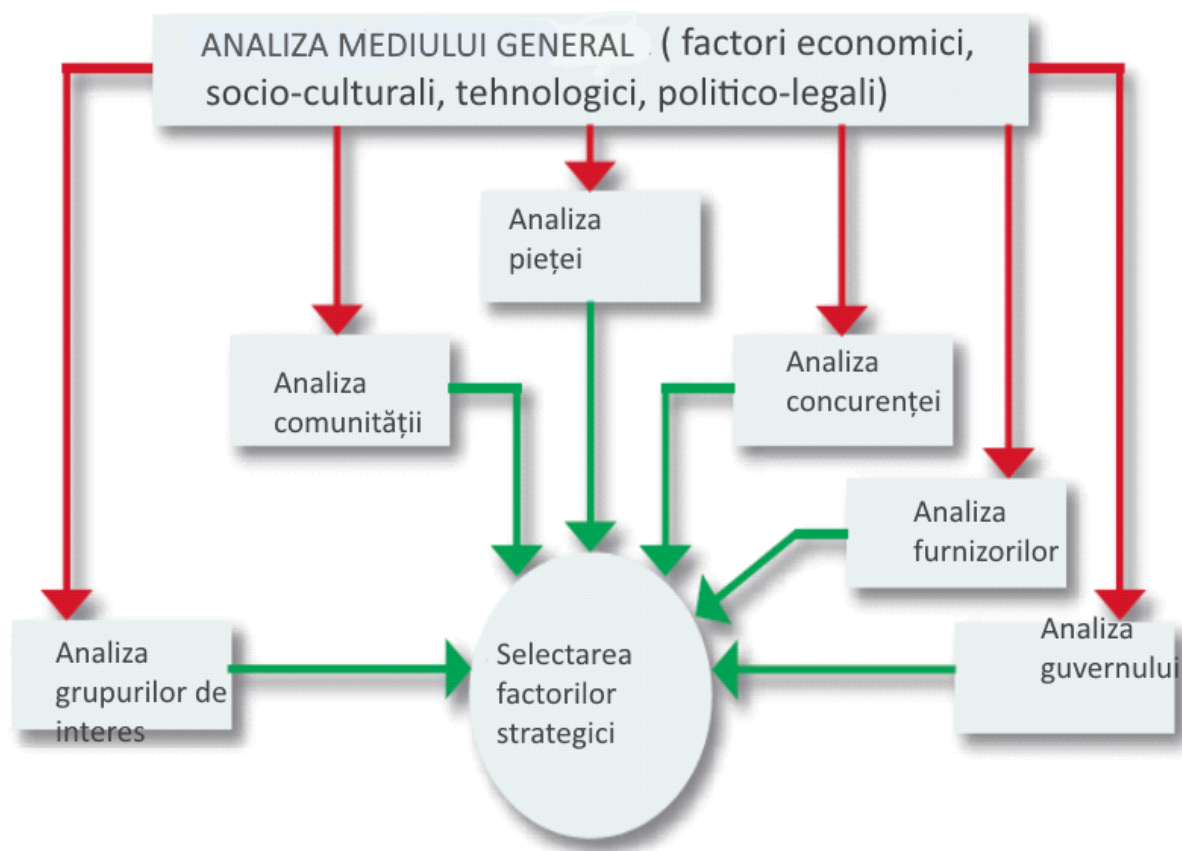
Analiza acestor factori este etichetată cu acronimul PEST care provine de la termenii ce definesc aceste forțe.

Mediul de activitate include acele elemente sau grupuri care afectează în mod direct o organizație și care, la rândul lor, sunt afectate de aceasta. Acestea sunt guvernele, comunitățile locale, furnizorii, concurenții, clienții, creditorii, angajații și sindicatele, grupuri de interes special și asociațiile profesionale. Mediul de activitate al unei organizații este de obicei industria în care aceasta operează.

Analiza industriei (popularizată de Michael Porter) presupune o examinarea aprofundată a factorilor cheie ai mediului de activitate al organizației. Mediul natural, social și de activitate trebuie să fie monitorizat pentru a detecta factorii strategici care pot avea în viitor un puternic impact asupra succesului sau eșecului organizației. Modificările mediului natural influențează de obicei o organizație prin:

- impactul asupra mediului social privind disponibilitatea resurselor și costul acestora;
- impactul asupra mediului de activitate în ceea ce privește creșterea sau declinul anumitor industrii.

Figura 7. Analiza mediului extern



(Sursa: prelucrare după Wheelen & Hunger, 2012:108)

Trebuie făcute alegeri cu privire la factorii care sunt importanți și cei care sunt mai puțin importanți, deoarece nici o firmă nu poate monitoriza cu succes toți factorii externi. Chiar dacă managerii sunt de acord că importanța strategică va determina variabilele care trebuie urmărite în mod constant, valorile personale și experiența acestora, precum și succesul unor strategii curente vor determina existența unor diferențe de evaluare a importanței strategice. O modalitate de a identifica și analiza evoluțiile din mediul extern este de a utiliza matricea aspectelor prioritare (Figura 8), astfel (Wheelen & Hunger, 2012: 109):

- Identificarea unui număr de tendințe probabile care apar în mediul natural, social și de activitate. Acestea reprezintă aspecte strategice de mediu a căror apariție va determina cum va arăta industria sau lumea în viitorul apropiat;
- Evaluarea probabilității ca aceste aspecte să apară;
- Încercarea stabilirii impactului probabil al fiecărei tendințe în curs de examinare.

Figura 8. Matricea Aspectelor Prioritare

		IMPACTUL ASUPRA ORGANIZAȚIEI		
PROBABILITATEA DE APARIȚIE		mare	mediu	mic
mare	mare	PRIORITATE MARE	PRIORITATE MARE	PRIORITATE MEDIE
	mediu	PRIORITATE MARE	PRIORITATE MEDIE	PRIORITATE MICĂ
	mic	PRIORITATE MEDIE	PRIORITATE MICĂ	PRIORITATE MICĂ

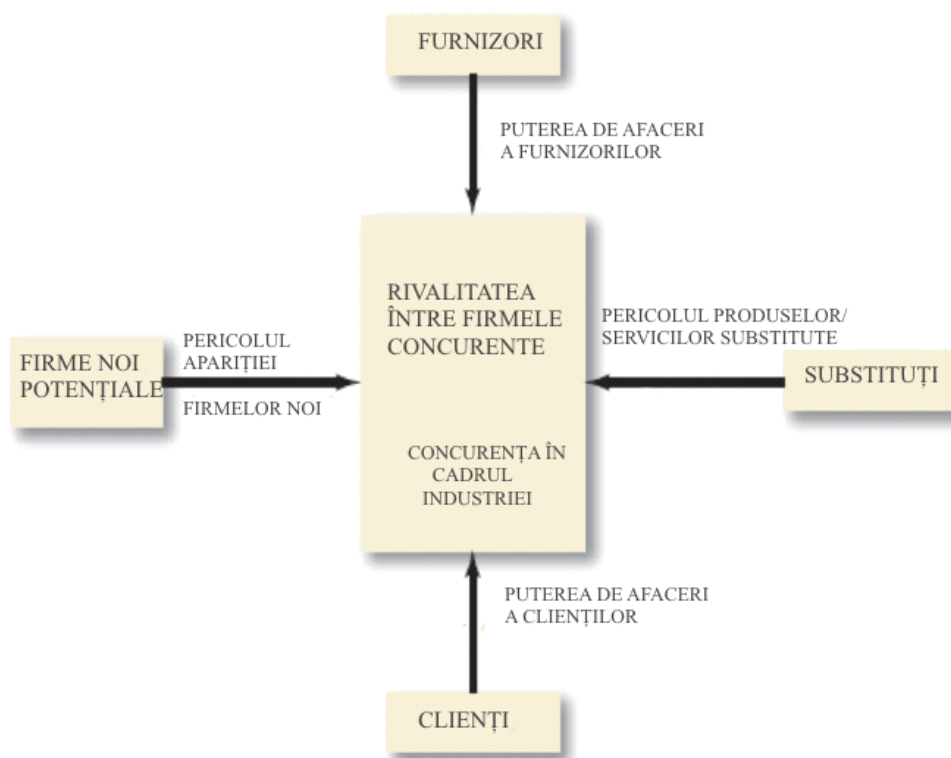
(Sursa: prelucrare după Wheleen & Hunger, 2012: 109)

Factorii strategici externi ai unei organizații sunt tendințele cheie care sunt considerate a avea o probabilitate să apară de la mediu la mare și un impact asupra organizației de la mediu la mare. Această matrice, poate fi apoi utilizată pentru a ajuta managerii să decidă care tendințe ar trebui doar scanate (prioritare redusă) și care ar trebui monitorizate ca factori strategici (prioritate ridicată). Aceste tendințe de mediu considerate de o organizație ca factori strategici sunt apoi clasificate în oportunități sau amenințări și sunt incluse în etapa de formulare a strategiei.

Mediul industriei

O industrie reprezintă un grup de firme care fabrică produse sau servicii similare (Wheleen & Huger, 2012:109). Analiza principalilor stakeholderi, precum furnizorii și clienții dintr-un anumit mediu de activitate face parte din analiza industriei. Michael Porter (1980) susține că o organizație este preocupată de intensitatea concurenței în interiorul industriei sale și că această intensitate este determinată de cele cinci forțe concurențiale de bază, respectiv: pericolul firmelor noi, rivalitatea între firmele existente, pericolul produselor/serviciilor substitute, puterea de afaceri a clienților și puterea de afaceri a furnizorilor.

Figura 9. Graficul celor cinci forțe concurențiale



(Sursa: prelucrare după Grant, 2010:69)

În urma studiului celor cinci forțe, firma poate determina atractivitatea unei industrii, respectiv să intuiască potențialul de a avea rezultate superioare după investirea capitalului. În general, cu cât sunt mai puternice forțele concurențiale, cu atât mai scăzut este potențialul de profit al firmei. O industrie mai puțin atractivă are bariere de intrare reduse, furnizori și clienți cu putere de negociere mare, amenințarea produselor/serviciilor substitute ridicată și o rivalitate intensă între concurenți. Aceste caracteristici ale industriei face foarte dificilă pentru firme obținerea unei poziții strategice și a veniturilor peste medie. În mod opus, avem industriile atractive, cu bariere înalte de intrare pe piață, cu furnizori și clienți care au o putere redusă de negociere, amenințare redusă privind produsele/serviciile substitute și o intensitate moderată a concurenței (Hitt et al., 2007:61).

Puterea totală a acestor forțe determină potențialul de profit în industrie, unde profitul potențial este măsurat ca rentabilitatea pe termen lung a capitalului investit. Cu cât este mai

puternică fiecare din aceste cinci forțe, cu atât capacitatea organizațiilor de a mări prețurile și de a avea un profit mai mare este mai limitată. O forță mare poate fi considerată o amenințare, în schimb o forță scăzută poate fi privită ca o oportunitate deoarece poate duce la un profit mai ridicat al organizației. Pe termen scurt, aceste forțe presupun niște constrângeri pentru activitatea organizației, însă pe termen lung este posibil ca prin strategia dezvoltată, puterea acestor forțe să fie transformată în avantaj concurențial. Subliniem astfel, importanța localizării poziției din cadrul industriei care să permită firmei influențarea favorabilă a acestor forțe sau apărarea împotriva influenței lor. Puterea fiecărei forțe concurențiale este determinată de un număr de variabile cheie prezentate în tabelul 12.

Tabelul 12. Factori determinanți ai celor cinci forțe concurențiale

<p>PUTEREA DE NEGOCIERE A CLIENȚILOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • sensibilitatea la preț: <ul style="list-style-type: none"> -costul produsului/ serviciului raportat la costul total; - diferențierea produselor/ serviciilor; - concurența între clienți. • puterea de negociere: <ul style="list-style-type: none"> - mărimea și concentrarea clienților raportat la producători; - costurile de înlocuire a clienților; - informații despre clienți; - capacitatea clienților de a se integra din nou;
<p>PUTEREA DE NEGOCIERE A</p>	<ul style="list-style-type: none"> • factorii ce determină puterea de afaceri a furnizorilor raportat la producători (la fel ca și cei care determină puterea de afaceri a

FURNIZORILOR	clienților raportat la producători)
PERICOLUL FIRMELOR NOI	<ul style="list-style-type: none"> • economii de scară • cerințe legate de capital • diferențierea produselor • costuri necesare schimbării produsului/serviciului utilizat până atunci • accesul la canalele de distribuție • bariere guvernamentale și legale • represaliile firmelor existente
RIVALITATEA ÎNTRE FIRMELE EXISTENTE	<ul style="list-style-type: none"> • diversitatea concurenților • intensitatea concurenței • diferențierea produselor/serviciilor • mărimea capacității de producție • situația costurilor • barierele de ieșire
PERICOLUL PRODUSELOR/SERVICIILOR SUBSTITUTE	<ul style="list-style-type: none"> • înclinația clienților către produsele/serviciile substitute • prețurile relative și performanța substituiților

(Sursa: prelucrare după Grant, 2010: 70)

Pentru a realiza o analiză a sectorului centrelor de tratament și agrement, considerăm oportună luarea în considerare a următoarelor aspecte (Tabacchi, 2010):

- *Barierele de intrare pe piață.* O dată cu creșterea remarcabilă a sectorului din ultimii ani, barierele de intrare pe piață au devenit mai numeroase: concurența a crescut, forța de muncă s-a diminuat și multe centre au aplicat strategii de marcă. Centrele spa de tip hotel, stațiune sau destinație au bariere de intrare mai înalte față de spa-urile de zi

datorită capitalului mult mai mare necesar pentru investiție. Investițiile mari, tind să ridice și bariere de ieșire, respectiv concurența poate rămâne mai puternică datorită faptului că uneori rămân și cei mai puțin eficienți cu oferte pe piață.

- *Puterea de negociere a clienților.* Puterea de negociere a clienților a crescut pe măsură ce aceștia au renunțat la serviciile de lux și au redus cheltuielile. Având în vedere noua situație, (în special printre firme care au fost puternic afectate și au necesitat o redimensionare a cheltuielilor), tratamentele devin considerate o cheltuială excesivă și astfel utilizarea lor de către oamenii de afaceri și grupuri s-a redus. În funcție de modul în care evoluează această tendință, sectorul ar trebui să își atragă noi categorii de clienți.
- *Puterea de negociere a furnizorilor.* Firmele care își desfășoară activitatea în acest domeniu colaborează cu 3 tipuri de furnizori: de produse, de echipamente și de forță de muncă. Puterea furnizorilor de produse este redusă, datorită surplusului de produse și de furnizori de acest tip care există pe piață. Această putere poate să crească, dacă se urmărește o diferențiere a acestor produse, însă dacă acestea devin și mai comune, atunci forța furnizorilor poate să scadă și mai mult. Puterea de negociere a furnizorilor de echipamente este medie, datorită costurilor mari de schimbare a echipamentelor care se echilibrează cu un nivel relativ scăzut de diferențiere. Recesiunea din ultimii ani a redus puterea de negociere a forței de muncă întrucât cererea a depășit oferta. Când situația economică se va ameliora ne putem aștepta și la o creștere a puterii de negociere a forței de muncă. Astfel, centrele spa vor avea nevoie de manageri capabili să înțeleagă acest gen de afacere și care să poată gestiona terapia, profitul, randamentul și problemele de marketing. Nu toate școlile de specialitate pot să ofere terapii care să îndeplinească anumite criterii de profesionalism și să dezvolte o concurență strânsă pe piața forței de muncă.
- *Produsele de substituție.* Având în vedere varietatea de produse de substituție, diversitatea nevoilor și dorințelor clienților și dificultatea în identificarea tuturor substituțiilor, amenințarea acestor înlocuitori este relativ mare. Chiar dacă experiența vizitei unui centru spa nu poate fi total înlocuită, clienții pot utiliza substituți precum, produse pentru uz casnic sau să angajeze terapeuți care oferă servicii la domiciliu. Cluburile sportive locale, casetele video cu antrenamente de sport sau yoga, cremele de față și corp existente în magazine și farmacii pot fi considerate în funcție de caz produse de substituție. De asemenea, datorită prețului ridicat al unor spa-uri de tip

stațiune sau destinație, anumiți clienți nu pot justifica această valoare în raport cu alt gen de vacanță.

- *Concurența.* Centrele spa de zi se confruntă cu o concurență intensă, fapt datorat și reducerii de cheltuieli generate de recesiunea din ultimii ani. Acest segment este în general fragmentat, cu procente de concentrare mici, ceea ce înseamnă că nici un grup spa nu domină industria. În schimb, segmentul destinație sau stațiune spa are procente de concentrație mai mari, ceea ce înseamnă că există mai puțini jucători dar cu cote mai mari de piață. Prin urmare, există o concurență internă mai redusă pentru hoteluri și destinații spa decât pentru centrele spa de zi. Desigur acest lucru este adevărat în orașe, însă în stațiuni raporturile se pot schimba.

În concluzie putem afirma că organizațiile din acest domeniu nu ar trebui să se bazeze pe faptul că barierele ridicate la intrare vor compensa presiunea concurențială, din două motive. În primul rând, o dată ce o destinație sau o stațiune spa este în funcțiune, barierele de ieșire sunt de asemenea, considerabile. Astfel, nu se poate aștepta o reducere considerabilă a numărului de concurenți. În al doilea rând, clienții sunt mai atenți în privința cheltuielilor, fapt ce sporește presiunea concurențială. Pe de altă parte, atâta timp cât acest sector prezintă o puternică creștere economică, îngrijorarea legată de rentabilitatea industriei este redusă, însă acest lucru trebuie supravegheat în continuare întrucât lucrurile se pot modifica.

Această analiză subliniază necesitatea diferențierii printr-o gamă de servicii variate și prin calitatea serviciilor prestate, întrucât o strategie de diferențiere va poziționa acel centru spa pentru a putea face față atât competiției cât și oportunităților viitoare.

Deși Porter menționează doar cinci forțe, alți cercetători din domeniu completează modelul cu a șasea forță. Astfel, Grant (2010) aduce în discuție ca a șasea forță concurențială produsele/serviciile complementare care au efectul opus celor substitute, respectiv în timp ce substituții scad valoarea unui produs sau serviciu, produsele/serviciile complementare o sporesc, iar Wheleen & Hunger (2012) dezvoltă modelul prin completarea cu puterea celorlalte categorii de stakeholderi, pentru a reflecta puterea pe care guvernele, comunitățile locale și celelalte grupuri de interes o au asupra mediului dintr-o industrie.

Hitt et al.(2007:63) propun un model de analiză a concurenței compus din patru dimensiuni și subliniază faptul că firmele care conduc astfel de analize pot să obțină avantaje concurențiale față de cele care nu studiază situația concurenței :

- Care sunt *obiectivele viitoare* ale concurenței?
- Care este *strategia actuală* a concurenței?
- Care este părerea concurenței cu privire la mediul de operare, respectiv *ipotezele* de la care se pornește?
- Care sunt punctele forte și cele slabe ale concurenței?

Pentru a analiza nivelul intensității concurenței în cadrul unei industrii este utilă cunoașterea diverselor tipuri de concurenți. Dintre toate variantele propuse în literatura de specialitate, cea mai frecvent utilizată în cadrul cercetărilor empirice este cea propusă de Miles & Snow (1978). Potrivit acestora, firmele din cadrul unei industrii pot fi clasificate într-una din cele patru tipuri de bază în funcție de orientarea lor strategică:

- *Firmele defensive* sunt acelea cu o linie de produse sau servicii limitate, care se concentrează pe creșterea eficienței operațiunilor existente. Datorită atenției asupra costurilor, este puțin probabil ca aceste firme să inoveze în domenii noi.
- *Firmele prospectoare* sunt cele cu ofertă de produse și servicii destul de mare, care se concentrează pe inovare și care încearcă să fructifice oportunitățile de pe piață. Această orientare implică de multe ori creativitate, dar nu și eficiența.
- *Firmele analizator* sunt cele care operează în cel puțin două zone de pe piață, una stabilă și una variabilă. În zona stabilă eficiența este scoasă în evidență, în timp ce în cea variabilă, inovarea este subliniată.
- *Firmele reactoare* sunt cele care au o relație continuă de tip strategie-structură-cultură.

În afară de utilizarea sa extinsă, această clasificare este preferată din mai multe motive. Punctul forte al acesteia este descrierea mai amănunțită a comportamentului organizațional, care cuprinde examinarea simultană a elementelor cheie legate de strategie, structură, variabile și legătura acestora cu performanța (Segev, 1989). Aceasta oferă cea mai exactă descriere a caracteristicilor organizatorice asociate cu fiecare strategie (Dent, 1990). Cunoașterea acestei clasificări permite managerilor să controleze eficacitatea unor orientări strategice și să dezvolte scenarii privind evoluția unei anumite industrii.

Rezultatele analizelor pe care firma le utilizează pentru a înțelege mediul extern în care operează, îi influențează vizunea, misiunea și acțiunile strategice. Doar integrând toate informațiile obținute în urma acestor analize, firma va reuși să își îmbunătățească performanța.

4.2.2. Mediul intern al firmei

Mediul intern cuprinde totalitatea elementelor asupra cărora organizația are o influență determinantă și teoretic, un control total (Băcanu, 1997). Pe lângă analiza mediului extern, managerii organizațiilor trebuie să privească de asemenea în interiorul acestora pentru a identifica factorii critici interni, respectiv punctele forte și cele slabe, care vor determina capacitatea organizației de a profita de oportunități, în timp ce evită amenințările. Această scanare internă, adesea menționată ca analiză organizațională se concentrează în special pe identificarea și dezvoltarea resurselor, competențelor și capacităților din cadrul organizației. Resursele, capacitățile și competențele de bază furnizează fundamentul avantajului concurențial. Resursele sunt sursa capacităților firmei, acestea la rândul lor fiind sursa competențelor de bază care stau la baza obținerii unui avantaj concurențial (Hitt *et al.*, 2007:79).

Resursele sunt elemente ale organizației și pot avea formă tangibilă (Tabelul 13) sau intangibilă (Tabelul 14). Cele tangibile sunt definite cu termenul *capital*, fiind împărțite la rândul lor în resurse financiare, umane, fizice și organizaționale. Cele intangibile, precum marca, reputația firmei, relațiile de afaceri, cultura organizațională sunt considerate o categorie generală, relativ unitară. Pentru a analiza aceste resurse se utilizează frecvent clasificarea după conținut (financiare, umane, fizice, etc.) sau după utilizarea în cadrul firmei (producție, personal, marketing, etc.) (Băcanu, 2009:66). Wheelen & Hunger (2012) definesc resursele ca blocuri de construcție principale ale unei organizații. Potrivit unor cercetători (Barney & Hesterly, 2006) există și resurse organizaționale, care reprezintă grupuri de indivizi și pot include sisteme de valori culturale, modele de organizare sau sisteme de organizare și control ale unei organizații.

Tabelul 13. Resurse tangibile

<i>Resurse financiare</i>	<ul style="list-style-type: none">• capacitatea de împrumut a firmei• capacitatea de a genera fonduri interne
----------------------------------	--

<i>Resurse organizaționale</i>	<ul style="list-style-type: none"> • structura sistemelor de planificare, control și coordonare
<i>Resurse fizice</i>	<ul style="list-style-type: none"> • rafinamentul și amplasarea echipamentelor firmei • accesul la materii prime
<i>Resurse tehnologice</i>	<ul style="list-style-type: none"> • „stocul” de tehnologie, respectiv brevete, mărci înregistrate, drepturi de autor sau secrete comerciale

(Sursa: prelucrare după Hitt *et al.*, 2007:80)

Tabelul 14. Resurse intangibile

<i>Resurse umane</i>	<ul style="list-style-type: none"> • cunoștințele • capacitățile manageriale • încrederea • rutina organizațională
<i>Resurse legate de inovare</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ideile • capacitatea științifică • capacitatea de inovare
<i>Resurse legate de reputație</i>	<ul style="list-style-type: none"> • reputația (raportat la clienți și furnizori) • marca • percepția privind calitatea și fiabilitatea produselor/serviciilor • relațiile eficiente, de susținere și reciproc avantajoase.

(Sursa: prelucrare după Hitt *et al.*, 2007:80)

Potrivit lui Băcanu (2009), **competențele** se referă la activitățile și procesele prin care o organizație își utilizează resursele într-un mod eficace, la întregul potențial. Prahalad & Hamel (1990) se referă la competențele de bază sau esențiale ca fiind „experiența colectivă a organizației, manifestată în special în combinarea diverselor calificări asociate producției și în integrarea multiplelor fluxuri tehnologice”, în timp ce Wheelen și Hunger (2012) le consideră pe acestea ca fiind o grupare de abilități care traversează granițele divizionare, larg răspândită în societate, iar organizația le poate face extrem de bine. Hofer & Schendel (1978:25) au fost primii care au sugerat o relație directă între competențe și avantajul competitiv unde acesta era definit ca „poziția unică pe care o organizație o dezvoltă raportat la concurenții săi, prin modalitatea de alocare a resurselor” (Farrell *et al.*, 1993). O întrebare importantă este: *Câte competențe de bază sunt necesare pentru a obține un avantaj concurențial susținut?*. Răspunsul la această întrebare variază, însă Hitt *et al.* (2007:85) recomandă trei sau patru competențe în jurul cărora să se dezvolte acțiunile strategice. Sprijinirea și încurajarea a mai mult de patru competențe poate împiedica o firmă de la concentrarea necesară exploatarea maxime a competențelor necesare.

Când competențele de bază sunt superioare celor ale competiției, acestea sunt numite competențe distinctive. Potrivit acestora o organizație poate avea acces la o competență distinctă în patru moduri:

- prin înzestrarea cu un activ, respectiv un brevet cheie provenit din momentul înființării organizației;
- prin achiziționarea de la altcineva;
- prin împărțirea cu un partener de afaceri sau cu o altă unitate de afaceri;
- prin construirea și acumularea cu grijă, în timp, în cadrul companiei.

Două caracteristici determină sustenabilitatea unei competențe distincte: durabilitatea și imitabilitatea. Durabilitatea implică momentul în care elementul respectiv se depreciază, iar imitabilitatea presupune posibilitatea de duplicare a acelui element.

Capabilitățile există în momentul în care resursele au fost integrate intenționat pentru a realiza o anumită sarcină (Hitt *et al.*, 2007:84). Barney & Hesterly (2006) definesc capabilitatea ca fiind „un subset de resurse care permit firmei să valorifice total celelalte resurse”, iar Băcanu (2009) consideră capabilitatea ca fiind „puterea organizației de a folosi

resursele generatoare de valoare de care dispune, pentru a fructifica oportunitățile existente și pentru a-și crea un avantaj față de concurenți”. O alta abordare este cea a lui Wheelen & Hunger (2012) care descriu capabilitățile ca fiind capacitatea unei firme de a exploata resursele. Ele constau în procese de afaceri care gestionează interacțiunea dintre resurse pentru a transforma intrările în ieșiri.

Analizând literatura de specialitate, putem remarca faptul că există o oarecare neclaritate în definirea conceptelor prezentate anterior deoarece unii autori aleg să ignore unul din cele trei concepte, însă Barney (1997) subliniază faptul că în studiile legate de performanța firmei aceste diferențe dintre concepte devin nesemnificative.

4.2.3. Modele de analiză strategică

Analiza VRIO

Barney (1997) propune un model de evaluare a competențelor unei organizații, cunoscut sub numele analiza VRIO ce are la bază patru întrebări :

- *Valoare:* Este valoroasă resursa? sau Asigură valoare pentru client și avantaj concurențial?
- *Raritate:* Este rară resursa? sau Ceilalți concurenți o dețin?
- *Imitabilitate:* Este inimitabilă resursa? sau Este costisitoare imitarea ei?
- *Organizație:* Este firma organizată astfel încât să poată exploata resursa? sau Firma deține politicile și elementele necesare exploatarea resurselor sale valoroase și inimitabile?

Dacă răspunsul la fiecare dintre aceste întrebări este da pentru o anumită competență, atunci se aconsideră a fi un punct forte, și prin urmare, o competență distinctă. Acest lucru at trebui să ofere organizației un avantaj competitiv, care va duce la o performanță mai ridicată (tabelul 15).

Tabelul 15. Legătura resurse-avantaj concurențial conform modelului VRIO

Valoare	Raritate	Inimitabilitate	Organizație	Consecință în competiție	Performanțe economice
Nu	-	-	-	Dezavantaj	Subnormal
Da	Nu	-	-	Paritate	Normal
Da	Da	Nu	-	Avantaj temporar	Peste normal
Da	Da	Da	Da	Avantaj îndelungat	Peste normal

(Sursa: prelucrare după Băcanu, 2009: 79)

Analiza VRIO reprezintă un model de referință al abordărilor bazate pe resurse și baza pentru dezvoltarea altor modele asemănătoare, precum modelul VRINE, a cărei denumire vine de la inițialele următoarelor concepte: valoare, raritate, inimitabilitate, nonsubstituibilitate și exploatabilitate (Băcanu, 2009).

Subliniem faptul că evaluarea atributelor unei resurse presupune raportarea la mediul concurențial, chiar dacă s-a inițiat un studiu al mediului intern. Aprecierea valorii sau a rarității unei resurse presupune găsirea unor referințe externe. Astfel, această analiză trebuie corelată cu analize ale mediului extern. Este importantă evaluarea importanței resurselor, competențelor și capabilităților pentru a stabili dacă acestea reprezintă factori strategici interni, respectiv puncte forte sau puncte slabe care vor determina viitorul organizației. Wheelen & Hunger (2012) propun evaluarea acestor factori prin compararea cu rezultatele anterioare ale organizației, cu concurența sau cu industria ca întreg. În măsura în care o resursă, competență sau capabilitate este semnificativ diferită față de trecutul firmei, față de concurență sau față de media pe industrie, atunci acea resursă este probabil să fie un factor strategic care ar trebui să fie luat în considerare în procesul decizional.

Modelul lui Grant

Pornind de la faptul că avantajul competitiv al unei firme este în principal determinat de resursele disponibile, Grant propune un model format din cinci etape de analiză strategică:

- Identificarea și clasificarea resurselor firmei în puncte forte și puncte slabe;
- Gruparea punctelor forte ale firmei în capacități specifice și competențe de bază;
- Evaluarea potențialului de profit al acestor capacități și competențe, respectiv potențialul pentru un avantaj competitiv durabil și capacitatea de a recolta profitul rezultat din utilizarea lor. Există competențe distinctive?
- Selectarea strategiei care exploatează cel mai bine capacitățile și competențele firmei raportat la oportunitățile externe;
- Identificarea resurselor lipsă și orientarea investițiilor spre modelarea punctelor slabe.

Analiza lanțului valorii

Porter (1985) propune un model prin care subliniază legătura care există între poziția concurențială a unei firme și modul în care aceasta își creează produsul. Modelul propus presupune descompunerea procesului de producție într-un set de activități relevante din punct de vedere al valorii create, valoare pe care clientul este dispus să o plătească (Figura 10).

Originalitatea modelului constă în gruparea activităților generatoare de valoare în activități primare, care contribuie direct la realizarea unui produs/serviciu și la înțelegerea utilității acestuia pentru client, și activități de susținere, care contribuie indirect, respectiv se pot regăsi sau pot contribui la coordonarea primei categorii.

Figura 10 . Lanțul valorii



(Sursa: prelucrare după Porter, 1985)

Analiza propriu-zisă cuprinde următoarele etape:

- Descompunerea activităților organizației în activități generatoare de valoare; se adaugă și activitățile de aprovizionare și distribuție;
- Identificarea activităților critice care stau la baza poziției concurențiale și care pot asigura succesul;
- Identificarea intermediarilor din aval și din amonte și a modului în care aceștia contribuie la realizarea valorii percepute de clientul final;
- Identificarea legăturilor dintre activitățile primare și cele de susținere care generează avantaje concurențiale. Accentul va fi pus pe acelea care prezintă interes din punct de vedere al competențelor existente și al valorii adăugate;
- Optimizarea legăturilor dintre activitățile primare și dintre cele primare și cele de susținere;
- Optimizarea relațiilor cu verigile din exterior care contribuie la plusul de valoare. Această etapă poate duce la colaborări privind externalizarea activităților care nu generează un avantaj competitiv. Aceasta este o soluție eficientă, întrucât majoritatea firmelor nu dispun de resursele și competențele necesare pentru a obține rezultate superioare în toate activitățile primare și de susținere.

Modelul propus favorizează identificarea și înțelegerea acelor părți ale operațiunilor care creează valoare, respectiv ale celor care nu creează valoare, aspecte esențiale întrucât o firmă obține profituri peste nivelul mediu doar atunci când valoarea pe care o creează este mai mare decât costurile aferente obținerii acelei valori (Hitt et al., 2007:89). Întrucât majoritatea firmelor oferă mai multe produse sau servicii, analiza internă a firmei presupune analiza mai multor lanțuri ale valorii. Aceste activități de pe lanțul valorii trebuie analizate raportat la activitățile concurenței, astfel încât firma să își poată aprecia fiecare activitate ca fiind superioară, echivalentă sau inferioară. Diferențele existente între lanțurile valorii firmelor concurente constituie o sursă esențială a avantajului competitiv (Borza et al., 2008:70).

Băcanu (2009:83) subliniază avantajele teoretice ale modelului, însă este de părere că analiza lanțului valorii nu poate înlocui o analiză clasică a costurilor deoarece aplicarea sa practică este extrem de laborioasă și creează numeroase probleme conceptuale și operaționale.

Benchmarkingul

Benchmarkingul este un instrument analitic utilizat pentru a determina dacă activitățile de pe lanțul valorii ale unei firme sunt competitive comparativ cu rivalii. Acest instrument favorizează identificarea celor mai bune practici între firmele concurente, cu scopul de a le imita sau îmbunătăți. Benchmarkingul permite unei firme să își îmbunătățească competitivitatea prin identificarea și îmbunătățirea activităților de pe lanțul valorii în care firmele concurente au avantaje competitive privind costurile, reputația sau operațiunile (David, 2011:120). Borza et al.(2008:76) amintesc principalele avantaje ale utilizării benchmarkingului:

- favorizează utilizarea celor mai bune practici în cadrul firmei;
- eliminarea rezistenței la schimbare din interiorul firmei;
- poate influența în mod pozitiv personalul firmei, atât prin stimularea și motivarea acestuia, cât și prin lărgirea cunoștințelor datorată diverselor contacte și interacțiuni pe care le are cu celelalte firme;
- firmele au posibilitatea să determine costurile aferente utilizării anumitor practici.

Cea mai grea parte a benchmarkingului o reprezintă accesul la informații privind activitățile firmelor concurente. Printre sursele existente se pot enumera diverse publicații, rapoarte, furnizorii, clienții, partenerii, creditorii, acționarii și alte firme concu

4.3. STRATEGII CONCURRENTIALE ÎN DOMENIUL SERVICIILOR

O dată ce analiza externă și cea internă s-a efectuat, organizația va urmări formularea celei mai bune strategii în vederea obținerii avantajului competitiv. Parcurgerea literaturii de specialitate a evidențiat faptul că abordarea lui Porter (1980) este cea mai frecventă metodă la care cercetătorii apelează, în încercarea lor de a evidenția posibilitățile strategice pentru care o organizație poate să opteze. Potrivit acestuia există trei strategii de bază: leadership prin cost, diferențiere și concentrare, iar o firmă poate obține un nivel peste mediu al performanței, doar prin adoptarea unei strategii generice pure, respectiv prin alegerea uneia singure. În caz contrar organizația va fi prinsă la mijloc. Cercetătorii din domeniu au realizat multe studii empirice pentru a confirma sau infirma ipoteza lui Porter. Cronshaw et al. (1990) susține că există mai multe interpretări posibile ale termenului *prins la mijloc* utilizat de Porter :

- Este importantă claritatea strategică iar companiile cu mai multe obiective strategice au un succes redus față de cele care se orientează într-o singură direcție. Adică, trebuie ales între obiective de reducere de cost și diferențiere.
- Companiile care nu stabilesc costuri reduse sau produse/servicii diferențiate rareori reușesc.

Prima variantă sugerează că nu este oportun să se încerce atât reducerea de cost cât și diferențierea, iar cea de-a doua variantă spune că este puțin probabil ca o firmă să fie de succes dacă nu reușește să prospere în cel puțin una din cele două variante.

Nici una dintre strategii nu este superioară celeilalte. Eficiența fiecărei strategii este condiționată de oportunitățile și amenințările din mediul extern și de posibilitățile oferite de resursele, capacitățile și competențele firmei. Așadar, este foarte important pentru firmă să opteze pentru o strategie care să se bazeze pe o corelarea oportunităților și amenințărilor din mediul extern cu punctele forte din mediul intern, după cum arată competențele sale de bază (Hitt *et al.*, 2007:115).

Leadership prin cost

Această strategie se orientează în primul rând pe minimizarea costurilor complete, pe un control foarte riguros și uneori pe inovări în domeniul tehnologic. Această poziție orientată pe costuri scăzute, oferă o apărare împotriva concurenților, întrucât concurenții mai puțini eficienți vor fi primii care vor avea de suferit datorită presiunii existente (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006: 41). Serviciile oferite de firmele care adoptă această strategie sunt standardizate, se adresează unor consumatori cu venituri mici și medii și se concentrează asupra căilor de reducere a costurilor față de concurenți prin regândirea continuă a modului de realizare a activităților de pe lanțul valorii (Borza et al., 2008:88).

Fitzsimmons & Fitzsimmons (2006) amintesc următoarele abordări pentru a atinge o poziție dominantă prin costuri:

- *Căutarea clienților interesați de prețurile joase.* Servirea anumitor clienți implică costuri mai reduse decât a altora, aceștia trebuind să fie îndreptați în direcția dorită.
- *Standardizarea serviciilor.* Furnizarea de servicii profesionale de rutină, la costuri scăzute.

- *Eliminarea factorul uman din procesul de servire* dacă acest lucru creează avantaje pentru client.
- *Reducerea costurilor de rețea.* De multe ori, firmele de servicii se confruntă cu costuri de pornire ridicate pentru stabilirea unei rețele care să unească clienții cu furnizorii de servicii.
- *În cazul serviciilor unde prezența clientului nu este necesară, anumite părți ale procesului de servire pot fi decuplate*, reducându-se în acest mod costurile. Una din soluțiile întâlnite se referă la amplasarea unităților în locații ale căror costuri sunt mai reduse.

Potrivit lui Enz (2011) principalele tactici care pot fi utilizate în vederea adoptării acestei strategii sunt:

- Utilizarea eficientă a capacității;
- Economii de scară;
- Progresele tehnologice;
- Beneficierea de efectul experienței,
- Externalizarea.

Utilizarea eficientă a capacității este deosebit de importantă în industria spa, deoarece costurile fixe reprezintă un mare procent din costurile totale. Centrele spa care au un grad de ocupare mai ridicat vor fi mai în măsură să mențină o structură de costuri mai scăzute decât concurența cu aceleași caracteristici, dar cu grad mai scăzut de ocupare. Acesta este motivul pentru care organizațiile din domeniu vin de multe ori cu campanii agresive de promovare a prețurilor scăzute. Problema este că, cercetările au demonstrat că scăderea masivă a prețurilor nu stimulează suficient vânzarea pentru a compensa pierderea suferită.

Principiul central al *economiilor de scară* se bazează pe faptul că atunci când un centru spa își mărește dimensiunea sau volumul operațiunilor, costurile per unitate sunt mai reduse. Adică, costurile unui centru spa cu 10 camere pentru terapie probabil că nu vor fi duble față de cele ale unui centru spa cu 5 camere pentru terapie. Marile nume în domeniu beneficiază de economiile de scară prin intermediul sistemelor de rezervare, a unor colaborări cu companii care asigură angajaților astfel de abonamente lunare și prin vânzarea la nivel național sau internațional. În cazul francizelor, un nume cunoscut presupune și accesul la o gamă mai mare de instrumente financiare, dobânzi mai avantajoase, sprijin managerial, suport privind

arhitectura și achizițiile conexe care pe termen lung implică costuri medii mai scăzute decât în cazul unui singur centru.

Sistemele simple de învățare permit furnizorilor de servicii care adoptă strategia costurilor scăzute să profite de *efectul experienței*. Un sistem simplu nu necesită atât de multă repetiție în procesul de învățare. Cu toate acestea, centrele spa cu sisteme complexe pot depăși această situație, implementând programe de formare puternice. În ambele cazuri, organizația poate să își ajute angajații prin crearea unui mediu favorabil învățării și prin recompensarea acestora în cazul îmbunătățirii productivității lor. Efectul experienței constituie o barieră de intrare într-un domeniu de activitate, deoarece firmele care au apărut mai târziu nu au putut acumula experiența celor care s-au lansat mai devreme. Factorul cel mai important care poate să anuleze efectul experienței acumulate este inovația tehnologică.

Investițiile în *tehnologie* sunt adesea vazute ca un compromis între creșterea costurilor fixe și reducerea costurilor variabile. Dacă îmbunătățirile tehnologice presupun costuri unitare totale mai mici, atunci organizația obține un avantaj de cost din investițiile realizate. Programele de rezervare achiziționate de centrele spa reprezintă o investiție în tehnologie care presupune atât reducerea costurilor totale cât și posibilitatea unui control mai eficient.

Externalizarea presupune creșterea flexibilității unei firme în timp ce riscul și costurile sunt reduse. Provocarea în această situație constă în identificarea activităților potrivite de externalizat și realizarea unei coordonări eficiente. Succesul este asigurat atunci când prin externalizarea serviciilor se obțin economiile sperate și nivelul de performanță necesar. În cazul centrelor spa există o varietate largă de activități care pot fi subcontractate, inclusiv cele de contabilitate, menaj, zona de restaurant și băuturi sau chiar o parte din serviciile de profil, în sensul că, în funcție de programările existente se pot încheia contracte de colaborare cu anumiți terapeuți.

Firmele care adoptă strategia de dominare globală prin costuri, se confruntă cu mai multe riscuri (Borza et al., 2008:89):

- Concurenții pot imita cu succes strategia urmată de firma leader în privința costului;
- Inovațiile tehnologice ale concurenților pot elimina avantajele în privința costului deținute de firma leader;
- Concentrarea exclusivă asupra reducerii costului poate face ca firma să nu sesizeze alte aspecte importante.

Strategia de diferențiere

Esența acestei strategii implică crearea unui serviciu care este perceput ca fiind unic. Această strategie nu ignoră costurile, dar principala atenție se îndreaptă către loialitatea clienților. De multe ori aceștia sunt dispuși să plătească suplimentar pentru acea diferență care îmbunătățește serviciul (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006:42). Caracteristicile adoptării strategiei de diferențiere: firmele oferă un grad de unicitate serviciilor pe care le pun la dispoziția clienților, reușind astfel să satisfacă mai bine nevoile specifice ale consumatorilor, prețurile pretinse sunt mai ridicate, iar segmentul de clienți vizați este cel cu venituri mari (Borza et al., 2008:90).

Obținerea unei poziții competitive poate fi mai ușor de susținut în cadrul firmelor de servicii decât în producție. Serviciile furnizează rezultate intangibile care sunt mai greu de evaluat. Firmele consacrate pot fi identificate cu ajutorul mărcii, reputației, relațiilor personale client-client care provin din publicitate, recomandări, experiențele anterioare sau avantajul primului venit. Acestea sunt fenomene sociale complexe, care sunt mai greu de imitat decât în cazul produselor. Această diferențiere creează o barieră pentru cei care doresc să intre pe piață, datorită eforturilor care trebuie depuse pentru a depăși loialitatea creată (Porter, 1980).

Modalitățile de diferențiere pot lua diverse forme. Elementul principal poate fi imaginea firmei, tehnologia implicată, serviciul clienți, rețeaua de distribuție sau alte dimensiuni implicate după cum se poate vedea în continuare (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006:42):

- *Transformarea intangibilului în tangibil.* Prin natura lor, serviciile sunt intangibile și nu lasă în urma lor nici o dovadă de cumpărare clientului. În acest sens firmele care activează în sfera serviciilor pot oferi clienților anumite produse cu sigla firmei care să le amintească de experiența avută.
- *Personalizarea unor servicii standard.* Oferind servicii personalizate, firma poate să își atragă o categorie nouă de clienți care sunt dispuși să plătească prețul suplimentar. De multe ori, se pot găsi alternative eficiente care nu implică costuri în plus și care lasă o impresie foarte plăcută clienților. Un exemplu ar fi reținerea numelor clienților și adresarea lor astfel.
- *Reducerea riscului perceput.* Lipsa de informații privind anumite servicii creează un sentiment de risc pentru mulți clienți. În acest sens, clienții vor căuta acele firme din

domeniul serviciilor care le vor oferi explicații, le vor oferi facilități și care vor garanta pentru munca lor.

- *Atenție sporită privind instruirea personalului.* Investițiile în programele de dezvoltare și pregătire a personalului creează un avantaj competitiv pentru firmă care este greu de copiat de către concurență. Firmele care au o poziție de vârf în sectorul în care activează sunt recunoscute pentru calitatea programelor lor de instruire.
- *Controlul calității.* Asigurarea unui nivel consecvent de calitate a serviciilor este o provocare importantă. Firmele au abordat această problemă într-o varietate de moduri incluzând instruirea personalului, formularea de proceduri exacte, implicarea factorului tehnologic, controlul direct și multe altele. Strategia de diferențiere este eficientă numai dacă avantajul obținut prin implicarea acestora poate fi menținut pe termen lung și este dificil de imitat.

Aplicarea acestei strategii de diferențiere implică și anumite riscuri (Borza et al., 2008:92):

- Clienții pot considera că diferența de preț dintre serviciul diferențiat și cel standard nu este justificată;
- Modalitatea de diferențiere utilizată a fost copiată de către concurenți și astfel nu mai oferă valoare clienților;
- Experiența dobândită de către clienți reduce perceperea de către aceștia a valorii aduse prin diferențiere.

Strategia orientată/focalizată

Strategia orientată este construită în jurul ideii de a oferi servicii foarte bune pentru piețe particulare, satisfăcând astfel nevoile specifice ale clienților. Segmentul de piață vizat poate fi un grup particular de clienți, de servicii sau regiuni geografice. Această strategie se bazează pe premisa că firma poate servi piața sa țintă, mai îngustă ca mărime, mai eficient decât alte firme care încearcă să servească o piață largă. Ca rezultat, firmă câștigă un avantaj competitiv pe segmentul ei de piață prin satisfacerea nevoilor specifice ale clienților și/sau costuri mai mici prin specializare.

Aceasta este o strategie adoptată de firme competitive dar ale căror resurse nu sunt suficiente pentru a lupta pe întreaga piață. În această situație, segmentele identificate de firmă trebuie să fie destul de mari pentru a fi profitabile, să aibă perspective bune de creștere, să nu fie

esențiale pentru competitorii majori și să poată fi apărate de către aceștia printr-o mai bună satisfacere a nevoilor clienților țintă (Ciobanu&Ciulu, 2005:76).

Motivele pentru care o firmă adoptă această strategie sunt următoarele (Borza et al., 2008:93):

- Firma dispune de resursele și competențele necesare pentru a servi mult mai eficient decât concurența un segment particular de clienți;
- Nevoile unui grup restrâns de clienți sunt atât de specifice încât concurența a preferat să nu încerce să le satisfacă;
- Pe piață există segmente de clienți cărora concurența nu li s-a adresat sau a făcut-o la un nivel nepotrivit;
- Firmele au competențe unice pentru a identifica nevoile unor segmente particulare de clienți.

Firmele care optează pentru aplicarea strategiei orientate se confruntă cu următoarele riscuri: există posibilitatea apariției unui concurent care să se adreseze unui segment chiar mai îngust de clienți decât firma care era deja concentrată în această direcție; o firmă care până acum s-a adresat întregii piețe poate să își mobilizeze resursele pentru a se concentra pe un segment mai îngust de clienți a căror nevoi să le satisfacă mai bine; nevoile unui segment îngust de clienți pot să devină nevoile întregii piețe, ceea ce reduce avantajul adoptării acestei strategii de concentrare (Borza et al., 2008:96).

Strategia hibridă

Așteptările clienților de azi sunt tot mai ridicate, respectiv aceștia doresc să achiziționeze servicii diferențiate la prețuri reduse. Datorită acestor așteptări, unele firme încearcă să desfășoare activități primare și de susținere în diverse moduri care să le permită să urmărească simultan strategia de leadership prin cost cu cea de diferențiere. Aceste firme reușesc să își îmbunătățească competitivitatea datorită posibilității de adaptare rapidă la schimbările din mediu, de dobândire de noi cunoștințe tehnologice mai rapid și de repartizare mai bună a competențelor esențiale între afacerile sale. Firmele care oferă produse și servicii relativ diferențiate cu costuri relativ scăzute pot fi de succes, întrucât cercetările anterioare sugerează o relație pozitivă între utilizare strategiei integrate și rezultatele peste medie (Hitt *et al.*, 2007:127).

Riscurile aferente adoptării acestei strategii se referă la faptul că firmele pot să ofere servicii care să nu prezinte suficientă valoare clienților, raportat la costul redus sau la diferențiere.

Legat de strategia hibridă, literatura consultată numește un alt concept, cel al *strategiei oceanului albastru*, pe care îl considerăm de interes pentru tema noastră și care presupune căutarea poziției competitive celei mai puțin aglomerate. Potrivit acestei metafore, este recomandat să identificăm oceanul albastru, nedescoperit, mare și adânc și să evităm oceanul roșu, aglomerat și însângerat, cu o prea mare concurență (Enz, 2011).

4.4. STRATEGIA RESURSELOR UMANE ÎN SECTORUL DE SERVICII

Legătura dintre eficacitatea organizațională și practicile firmei în raport cu resursele umane este un subiect de mare interes, întrucât un sistem de practici coerente la nivel intern duce la îmbunătățirea performanței organizaționale. Literatura de specialitate a atras multe dovezi care evidențiază faptul că sistemele de resurse umane care includ proceduri cuprinzătoare de recrutare și selecție, sisteme de stimulare și compensare, sisteme de implicare și training al angajaților și care sunt proiectate pentru a spori capacitatea, motivarea și exploatarea oportunităților oferite de aceste resurse contribuie semnificativ la creșterea performanței organizaționale.

Interesul pentru clienți se referă la percepția comună a angajaților despre politicile, practicile și procedurile privind calitatea serviciilor oferite clienților în unitatea respectivă. Boxall (2003) subliniază faptul că, ar fi benefic ca practicile de resurse umane implementate într-o afacere să indice angajaților valorile, așteptările și recompensele legate de oferirea unui serviciu bun, pentru ca astfel, să fie influențată percepția angajaților despre preocuparea organizației pentru interesele clienților. Astfel de practici pot include:

- selectarea și instruirea angajaților pentru ca organizația să se asigure că aceștia au competențele necesare oferirii unor servicii de calitate;
- motivarea angajaților să depună eforturi suplimentare atunci când deservește clienții prin corelarea performanței cu un sistem de recompense și prin implementarea practicilor care să promoveze un echilibru muncă-viață și sănătate fizică și psihică;
- implicarea angajaților în procesul de luare a deciziilor mai ales în situații în care trebuie să răspundă prompt nevoilor clienților.

Interesul pentru angajați se referă la percepția comună din rândul angajaților cu privire la măsura în care aceștia se simt apreciați și organizația se preocupă de bunăstarea lor. Dintre practicile care susțin interesul pentru angajați amintim (Boxall, 2003):

- promovarea internă;
- dezvoltarea competențelor angajaților prin formare continuă;
- implicarea angajaților în procesul de luare a deciziilor;
- furnizarea de programe de lucru flexibile și de locații adecvate;
- evaluarea echitabilă a performanțelor;
- recompensarea angajaților pentru performanță superioară;
- alte practici care îmbunătățesc echilibrul muncă-viață și sănătatea.

Comportamentul angajaților la locul de muncă poate fi considerat ca fiind o reacție la modul în care aceștia evaluează mediul de lucru. Un climat caracterizat de un interes ridicat pentru clienți duce la înțelegerea faptului că serviciile superioare sunt așteptate, dorite și recompensate, oferind astfel o forță motivațională puternică pentru ca angajații să ofere servicii de înaltă calitate. Interesul față de clienți declanșează, de asemenea, cooperarea între angajați, factor esențial pentru a furniza servicii de înaltă calitate.

Referitor la domeniul nostru de interes, Smith & Puczko (2010) afirmă că serviciile din cadrul centrelor wellness ar trebui să fie „profesionale, prietenoase, primitoare și de ajutor”. În acest sens, strategia resurselor umane joacă un rol esențial în orice operațiune de acest gen, mai ales dacă ne gândim la faptul că în timpul multor proceduri clienții se predau personalului (fie fizic, fie psihic). De asemenea, clienții se așteaptă la un anumit nivel de cunoștințe sau experiență de la terapeuții însărcinați cu aceste proceduri. Recepționerii și personalul conex ar trebui să poată informa clienții cu privire la serviciile disponibile și care ar fi acelea care li s-ar potrivi cel mai bine. Dacă centrele sunt dotate și cu baruri și restaurante, personalul ar trebui să-i ajute pe clienți să facă niște alegeri alimentare sănătoase în conformitate cu cerințele lor individuale. În cadrul acestor centre, fiecare client ar trebui să se simtă special și îngrijit. Aceștia nu trebuie neglijăți, nu trebuie să aștepte perioade lungi de timp și nu trebuie să fie lăsați cu o incertitudine în ceea ce privește eticheta acelui loc (ce trebuie făcut într-un centru spa).

În vederea selectării unui personal adecvat, dorim să amintim o clasificare pe care Fralix (2007) a propus-o și care considerăm că oferă indicii valoroase pentru managerii centrelor de

tratament și agreement. În viziunea acestuia, membrii personalului pot fi împărțiți în patru categorii:

- Personalități S: Persoanele „S” sunt conduse de factori specifici și sunt orientate pe procese și metode. Acest tip de persoane nu obișnuiesc să generalizeze și motivează prin fapte, cifre și elemente specifice, prin urmare managerii trebuie să utilizeze date și detalii în comunicare.
- Personalități A: Persoanele „A” sunt conduse de acțiune, finalizează lucrurile rapid și sunt orientați pe sarcini și rezultate. De obicei sunt grăbiți și în întârziere. Iubesc munca în echipă, dar doar atunci când sunt la conducere. În comunicarea cu aceștia, managerii trebuie să treacă direct la subiect.
- Personalități Î: Persoanele „Î” sunt conduse de înțelegere. Acestea își doresc atât să înțeleagă lucrurile cât și să se facă înțeleși. Ei sunt intuitivi, vizionari și orientați pe schimbare. Managerii trebuie să înțeleagă faptul că aceștia au nevoie de timp pentru procesarea informațiilor, că trebuie să gândească cu voce tare și că trebuie să se aștepte la întrebări, provocări și chiar puncte de vedere diferite din partea lor.
- Personalități C: Persoanele „C” sunt conduse de conexiuni, respectiv grupuri, relații și sunt orientate pe echipă. Acestora nu le plac argumentele și managerii trebuie să se intersecteze mereu cu ei pentru ca aceștia să știe că totul este bine.

În cadrul centrelor de tratament și agreement, considerăm personalitățile „S” și „C” mai potrivite decât „A” și „Î”, întrucât acest mediu necesită o forță de muncă care poate urma metode dar care deține de asemenea și capacități de comunicare.

4.5. STRATEGII DE RECUPERARE ÎN URMA EȘECULUI

„Companiile nu pot să prevină toate problemele, dar pot învăța cum să se recupereze în urma lor” (Hart et al., 1990).

Industria serviciilor implică un grad ridicat de interacțiune între angajați și clienți, fapt ce contribuie la creșterea numărului de posibilități pentru ca diverse erori să apară. Experiența achiziționării unui serviciu este mult influențată de acțiunile personalului din prima linie, ale cărei experiență și angajament pot să fie limitate sau să difere de la un moment la altul al zilei sau al săptămânii. Inseparabilitatea producției de consum este un alt factor care contribuie la creșterea posibilităților de eroare datorită faptului că măsurile de corectare, în general, nu se

pot lua fără ca să fie inoportunitat clientul. Problema este agravată și de faptul că există o concurență sporită în cele mai multe industrii de servicii și astfel clientul are mai multe opțiuni pentru a alege. Așadar, pe o piață cu o concurență intensă și cu numeroase șanse de eșec, considerăm strategiile destinate corectării acestor situații de o mare importanță pentru viitorul organizațiilor din acest domeniu.

Studiile efectuate demonstrează faptul că atragerea noilor clienți este mult mai costisitoare decât păstrarea vechilor clienți (Reichheld, 1996, Kirti & Umashankar, 2007). Nemulțumirea clienților reduce loialitatea și afectează negativ reputația firmei. O cauză majoră de nemulțumire este rezolvarea problemelor apărute într-un mod nesatisfăcător. Aproximativ 50% din clienții care se confruntă cu probleme nu sunt mulțumiți de strategia de corectare aplicată (Levesque & McDougall, 2000).

Berry & Parasuraman (1992) sunt de părere că organizațiile ar trebui să considere eșecul ca o oportunitate de a crea clienți mulțumiți și nu ca pe o problemă și că o atitudine corespunzătoare care să ducă la corectarea acestor situații va influența pozitiv performanța pe termen lung. Într-un studiu realizat de Johnston (1995) pe firme din domeniul serviciilor, s-a constatat că majoritatea situațiilor plăcut surprinzătoare au fost rezultatul unor acțiuni de corectare de erori.

În cadrul modelului calității propus de Grönroos (1988), acesta subliniază efectul benefic al corectării serviciilor, spunând că aceasta influențează clienții și că aceștia pot să anticipeze faptul că furnizorul de servicii va lua imediat măsurile necesare remedierii acelei situații și va găsi o nouă soluție acceptabilă. Astfel, dacă managementul acordă importanță acestor strategii de corectare a eșecului, clienții vor avea o mai bună percepție asupra organizației.

4.5.1. Eșecul în cazul prestării de servicii

Eșecul în cazul serviciilor se referă la evenimentele care conduc la experiențe nesatisfăcătoare din punctul de vedere al clienților (Bitner et al., 1990). Chung & Hoffman (1998) amintesc trei categorii de eșecuri în cazul serviciilor:

- Eșecul sistemului de servicii (exemplu: serviciul este indisponibil, politica de tratare a clienților este neprietenoasă, etc.);

- Eșecul privind rezolvarea solicitărilor clienților (exemplu: angajații nu sunt în măsură să respecte nevoile individuale ale clienților);
- Eșecul privind acțiunile lente și necorespunzătoare ale angajaților (exemplu: grosolanie, livrare greșită, taxare incorectă, etc.).

Lewis & McCann (2004) amintesc următoarele consecințe ale eșecului în cazul serviciilor:

- nemulțumire;
- scăderea încrederii clienților;
- transmiterea unor informații negative către alți potențiali clienți;
- pierderea clienților;
- pierderea de venituri și creșterea costurilor;
- scăderea moralului angajaților și a performanței.

4.5.2. Strategii destinate corectării eșecului

Corectarea serviciilor constă în acțiunile întreprinse de organizație pentru a face față eventualității unui eșec (Zeithaml and Bitner, 2000), acțiuni menite să rezolve problemele, să modifice atitudinile negative ale clienților și să-i păstreze pe aceștia (Miller et al., 2000:38). Aceste situații apar atunci când calitatea serviciului este necorespunzătoare, dar clientul nu depune nici o plângere (Smith et al., 1999:359).

Eșecul în cazul serviciilor și corectarea acestuia pot fi înțelese (Smith et al., 1999, Levesque & McDougall, 2000) ca un schimb în care clientul suferă o pierdere din cauza eșecului, iar firma încearcă să îi ofere acestuia un câștig sub forma corectării serviciului, pentru a compensa pierderea. Evaluarea eșecului și a modului în care problema a fost rezolvată depinde de tipul și cantitatea de resurse pierdute și câștigate în timpul schimbului.

Strategiile de corectare prezintă numeroase avantaje, Lewis & McCann (2004) enumerând următoarele:

- îmbunătățesc percepția clientului cu privire la calitatea serviciilor și la organizație;
- duc la o comunicare pozitivă din partea clienților;
- contribuie la creșterea satisfacției clienților;
- loialitatea clienților și impactul asupra profiturilor sunt afectate pozitiv.

Modul prin care clienții evaluează acțiunile de corectare ale organizației se bazează în general, pe principiul dreptății (Lewis & McCann, 2004, Tax et al., 1998, Smith et al., 1999) și cuprinde trei dimensiuni:

- Dreptate distributivă: corectitudinea percepută a rezultatelor (de exemplu: compensare, reparare sau înlocuire);
- Dreptatea interacțională: corectitudinea percepută de client legat de modul în care acesta este tratat (de exemplu, cererea de scuze);
- Dreptatea procedurală: corectitudinea percepută de client privind acțiunile folosite pentru corectarea eșecului (de exemplu, viteza de răspuns, accesibilitatea și flexibilitatea procedurilor, politica organizației).

În anul 1999, Boshoff propune un instrument (RECOVSAT) de măsurare a satisfacției clienților în funcție de anumite elemente specifice corectării eșecului. Acest instrument cuprinde mai multe dimensiuni:

- *Comunicare:* se referă la modul în care angajații se adresează clientului care are o nemulțumire.
- *Delegare:* se referă la resursele de care pot dispune angajații și care este puterea lor de decizie.
- *Feedback:* se referă la faptul că, odată ce problema este rezolvată, firma oferă informații despre problemă și despre modul în care aceasta va fi soluționată.
- *Soluționare:* se referă la o compensație pe care firma o acordă clientului pentru a se revanșa pentru problema creată.
- *Elemente tangibile:* se referă la aspectul vestimentar al angajatului, la echipamentele utilizate și la mediul în care aceste situații se remediază.

Acțiunile întreprinse de organizațiile din domeniul serviciilor ca răspuns la anumite situații neplăcute, cuprind o serie de factori psihologici și eforturi concrete, dintre care literatura de specialitate amintește (Lewis & McCann, 2004):

- prezentarea scuzelor;
- acțiunile de corecție;
- empatia;

- compensarea;
- confirmarea;
- acordarea de explicații;
- oferirea unor tratamente excepționale;
- intervenția managerială.

Aceste acțiuni pot fi utilizate separat sau combinat. Chiar dacă prezentarea scuzelor este mai bună decât lipsa acesteia, utilizarea doar a acestei metode este relativ inefficientă întrucât clienții așteaptă și un câștig. Această metodă poate fi folosită cu succes doar atunci când problemele intervenite sunt minore.

4.5.3. Legături demonstrate între recuperarea în urma eșecului și alte aspecte implicate în procesul de servire

Levesque and McDougall (2000) exemplifică diverse studii realizate pentru a investiga efectele relative ale prezentării de scuze, compensării (reducere 25%-50%) și oferirii de asistență (re-executarea serviciului). Aceștia constată că scuzele au fost cea mai puțin eficientă strategie și că loialitatea clienților a fost mult îmbunătățită atunci când compensarea și asistența au fost adăugate. În situațiile în care serviciul era mai puțin important pentru client, compensarea a fost cea mai eficientă, urmată de asistență, în timp ce atunci când serviciul era foarte important pentru client, asistența a fost mai eficientă decât compensarea.

Într-un studiu realizat de DeWitt & Brady (2003) se demonstrează că dezvoltarea raporturilor cu clienții îmbunătățește probabilitatea corectării eșecului în cazul serviciilor, întrucât clienții sunt mai iertători cu angajații cu care au stabilit o relație de prietenie. Astfel, adoptarea de strategii care promovează aceste raporturi poate fi o modalitate eficientă de a păstra clienții și de a reduce promovarea negativă din partea acestora.

O altă relație demonstrată (Kanousi, 2005) este cea dintre cultură și așteptările clienților privind corectarea eșecului. Cu ajutorul studiului realizat s-a arătat că individualismul este asociat cu așteptări mai mari privind delegarea și așteptări mai mici legate de prezentarea de explicații. Masculinitatea este asociată cu așteptările mari privind elementele tangibile și nevoia de explicații, iar orientarea pe termen lung are legătură cu așteptările mari privind elementele tangibile. Legat de celelalte două dimensiuni culturale, nu s-au putut face corelări.

Pornind de la faptul că diferitele tipuri de erori din domeniul serviciilor sunt sursa emoțiilor negative ale clienților, Varela-neira *et al.* (2010) indică faptul că vârsta clientului are un impact negativ asupra emoțiilor ce apar după o nemulțumire legată de serviciul achiziționat.

Analiza efectuată de McColl-Kennedy *et al.* (2003) subliniază faptul că femeile și bărbații manifestă un accent diferit față de elementele proceselor de corectare a eșecului în cazul serviciilor. Chiar dacă atât femeile cât și bărbații au așteptări privind interesul afișat de angajați privind soluționarea problemelor, studiul a arătat că probabilitatea ca femeile să revină a fost mai mare atunci când a existat un furnizor de servicii de sex masculin decât atunci când acesta era de sex feminin. Un alt aspect important care a fost analizat în cadrul acestui studiu se referă la faptul că femeile preferă să fie auzite și să se implice în procesul de corectare a greșelilor, în schimb bărbații nu consideră participarea lor un factor important.

Thwaites & Williams (2006) și Robinson & Neeley (2011) subliniază importanța delegării angajaților și a instruirii acestora privind gestionarea situațiilor în care clientul nu este satisfăcut. Având o bună înțelegere a abordărilor decizionale adecvate, angajații își pot folosi eficient autoritatea privind acțiunile necesare corectării greșelilor în firmele din domeniul serviciilor.

Datorită faptului că subiectele tratate sunt relativ recente pentru domeniul academic și întrucât practica demonstrează necesitatea aprofundării acestora, considerăm oportun studiul strategiilor destinate corectării eșecului în cazul serviciilor. Managerii organizațiilor de servicii trebuie să fie capabili să gestioneze eșecul și chiar să îl transforme în situații în care clienții să fie plăcut surprinși de soluționarea problemei, contribuind astfel la creșterea loialității acestora.

4.6. COMPETITIVITATEA ÎN DOMENIUL CENTRELOR DE TRATAMENT ȘI AGREMENT

Centrele de tratament și agrement au existat de secole și au atras clienții care au căutat să își mențină sau îmbunătățească sănătatea prin diverse modalități. Anumite resurse sau caracteristici ale mediului natural, precum apele minerale, plajele sau numeroasele situri sacre au fost adesea factorul cheie care a atras clienții către aceste centre. Astfel, dacă în acele vremuri aceste centre de tratament și agrement s-au dezvoltat într-un mod natural în jurul unor resurse, fără a fi necesară o planificare riguroasă sau stabilirea unor strategii speciale, în

ultimii ani, datorită intensificării concurenței aceste centre nu mai pot rămâne pasive așteptând doar o adaptare de ordin natural, ci trebuie să își planifice strategic acțiunile și să-și identifice avantajele competitive pentru a se putea menține pe piață și pentru a-și îmbunătăți performanța organizațională.

În vederea adoptării celor mai eficiente strategii, considerăm oportună cunoașterea diverselor avantaje și dezavantaje pe care înființarea sau dezvoltarea unui centru de tratament și agrement le prezintă, astfel încât acestea să poată fi ori fructificate la un nivel optim, ori minimalizate sau chiar înlăturate după caz. În lucrarea publicată în anul 2008, Sheldon și Park enumeră posibilele avantaje și dezavantaje care pot fi întâlnite de unitățile de tip hotel, stațiune sau destinație care optează pentru înființarea și dezvoltarea unui centru de tip wellness. Potrivit acestora, primul avantaj îl constituie încurajarea spiritului antreprenorial și faptul că poate implica specializarea sau actualizarea unor locuri de muncă și domenii care anterior nu erau considerate a fi atât de atractive. Când oferta acestor centre presupune un amestec unic de resurse naturale și culturi locale, aceasta poate reprezenta noi oportunități pentru comunitatea gazdă, ceea ce face întreaga industrie din zonă mai durabilă. Acest lucru necesită o evaluare și o dezvoltare a competențelor de bază și a resurselor care „nu sunt ușor de imitat” (Pechlaner și Fischer 2006: 69). În al doilea rând, este amintit faptul că aceste centre pot fi dezvoltate și pot deveni mai durabile prin implicarea cunoștințelor comunității locale, a oamenilor și a diverselor practici în proiectarea produselor și serviciilor de tip wellness. Astfel, aceste experiențe vor consolida comunitatea gazdă. În al treilea rând, se poate vorbi despre beneficiile de ordin economic. De obicei, clienții acestor centre fac parte din cercuri sociale mai largi, cu posibilități financiare ridicate, care își permit să cheltuiască mai mult. Acest lucru este valabil în special pentru cei care caută procedurile de întinerire și relaxare. În al patrulea rând, wellness-ul poate avea legătură și cu protejarea mediului înconjurător. În al cincilea rând, dezvoltarea acestui sector poate fi un impuls pentru diversificarea și îmbunătățirea calității produselor și serviciilor unui hotel, ale unei stațiuni sau destinații în general, în special în acele situații în care o renovare sau o modernizare a infrastructurii ar fi necesare. În al șaselea rând, dezvoltarea acestor centre poate fi o strategie eficientă pentru a stimula revenirea clienților, pentru a crește atractivitatea în afara sezonului sau pentru a dezvolta noi piețe.

Deoarece până acum am subliniat multiplele avantaje aduse de dezvoltarea acestui sector, corect este să aducem în discuție și posibilele dezavantaje care pot să intervină. În primul rând, este posibil ca aceste centre să nu se integreze cu succes alături de unitățile existente și

să fie necesară dezvoltarea altor tipuri de facilități care să atragă clienții. În al doilea rând, investițiile în spațiu, tehnologie și cele necesare dezvoltării de noi standarde și certificări pot fi destul de costisitoare. Fără aceste investiții ar fi dificil să existe un control asupra calității serviciilor, o gestiune asupra experienței clienților și asupra reputației firmei. În al treilea rând, problemele de ordin financiar ar putea să apară atunci când produsele și serviciile unui centru de tratament și agrement nu se bazează pe resursele locale și acestea nu pot fi furnizate în mod continuu și ușor. Astfel, este posibil să nu existe nici un avantaj competitiv sau dacă există acesta să fie minim. În al patrulea rând, vizitarea acestor centre ar putea fi doar un mofet cu un ciclu de viață scurt care să nu poată justifica investiții în dotări și resurse umane.

Tendențele vin și pleacă și fără o planificare adecvată, ceea ce azi este considerat noutate, mâine se poate transforma în ceva demodat. Astfel, managerii centrelor de acest tip trebuie să se pregătească pentru viitor, iar prima recomandare pe care o facem în acest sens este educarea clienților. Majoritatea clienților nu sunt încă lămurii cu ceea ce reprezintă un centru de tratament și agrement și nu se percep pe această piață și din această cauză, scoaterea în evidență a relevanței și importanței acestor experiențe este considerat un pas foarte important.

În continuare ne-am propus să evidențiem diverse practici utile managerilor din domeniu care pot să aplaneze o parte din dificultățile cauzate de caracteristicile particulare serviciilor. Considerăm identificarea practicilor ca fiind o etapă de ajutor în vederea definirii strategiei. Astfel, potrivit Kandampully *et al.* (2013) dacă ne referim la *intangibilitatea* serviciilor, managerii centrelor spa pot încerca să crească nivelul de tangibilitate prin afișarea de imagini sau broșuri, prin explicarea beneficiilor serviciilor oferite clienților, prin utilizarea unor nume de marcă sau celebrități care să le promoveze și să creeze încredere în servicii.

Aspectele negative legate de *inseparabilitate* ar putea fi diminuate în cadrul centrelor de tip spa dacă s-ar utiliza următoarele soluții:

- Acordarea unei atenții mai mari procesului de selectare și instruire a personalului care interacționează cu clienții.
- Practicarea unui management al relațiilor cu clienții eficient poate duce la creșterea performanței organizației.
- Utilizarea de locații multiple pentru a limita distanțele parcurse de clienți pentru a beneficia de un anumit serviciu.

Centrele spa pot să încerce standardizarea prin instruirea intensivă a angajaților, reducându-se astfel *variabilitatea*. O altă posibilitate se referă la înlocuirea factorului uman cu mașini sau echipamente, astfel contactul dintre personal și client este diminuat la fel și variația calității

serviciilor. Legat de *perisabilitate*, o tehnică care poate fi utilizată de managerii centrelor spa pentru a evita pierderi asociate acestei caracteristici a serviciilor este perceperea unor penalități clienților pentru rezervări anulate.

Un alt aspect asupra căruia am hotărât să ne concentrăm atenția se referă la tehnicile prin care managerii din domeniu pot face față provocărilor cu care se confruntă. *Echilibrarea cererii cu capacitatea de prestare* a organizațiilor de tip spa poate fi realizată cu ajutorul mai multor variante precum, practicarea de prețuri diferențiate, de exemplu, reduceri între anumite intervale orare sau utilizarea unui sistem de rezervări. Rezervările reduc riscul clienților de a nu fi serviți sau de a aștepta mult timp deoarece centrele spa pot să se pregătească în avans pentru a face față cererii. Cu toate acestea sistemele de rezervări implică anumite costuri suplimentare deoarece clienții pot întârzia sau pot abandona programarea fără a anunța din timp, generând astfel pierderi pentru firma de servicii. În cazul în care aceștia întârzie, dau peste cap programările și pot genera reacții în lanț pe tot parcursul zilei. O altă strategie utilizată poate fi oferirea de servicii complementare pentru a diminua în percepția clientului timpul de așteptare. Un alt aspect important de care trebuie să se preocupe managerii din domeniu este gradul de implicare al tehnologiei. Centrele de tratament și agrement beneficiază de descoperirile în proiectarea fizică de noi echipamente, iar metodele de tratament în îngrijirea sănătății sunt în mod constant îmbunătățite, acestea necesitând atât competențe umane cât și tehnice

Smith & Puczko (2010) sunt de părere că provocările managerilor din acest domeniu depind de tipul spa-ului luat în considerare. Astfel:

- *Spa-urile de tip stațiune sau destinație* oferă de cele mai multe ori pachete all inclusive, prin urmare toate elementele trebuie să aibă o dimensiune ce țin de sănătate, inclusiv oferta de alimente și băuturi trebuie să conțină și sortimente specifice acestui domeniu. Astfel, toate elementele din pachetul oferit trebuie să fie integrate și înțelese. O altă provocare legată de acest tip de spa are legătură cu faptul că de multe ori aceste spa-uri sunt izolate, iar clienții nu au altă posibilitate decât să își petreacă tot timpul în interiorul acestora. Din acest motiv, managerii acestor organizații trebuie să propună clienților lor activități atractive pe parcursul întregii zile și pentru mai multe zile. Multe spa-uri de tip stațiune nu sunt atât de orientate pe programe de tratament, ci oferă mai mult posibilitatea relaxării și petrecerii timpului

liber prin sport sau diverse activități de agrement. În această situație, atmosfera trebuie să fie una care se concentrează pe distracție și divertisment și managerii acestor spa-uri trebuie să conceapă programe orientate pe aceste aspecte.

- *Hotelurile spa* pot urma două strategii diferite. Una care se referă la faptul că întreaga unitate a fost concepută din start ca fiind un centru spa și a doua care presupune că anumite servicii de tip spa au fost adăugate unui hotel standard. Desigur prima variantă este mai ușor de gestionat întrucât întreaga unitate a fost planificată, construită și dotată ca să servească acestui scop. Managerii acestor hoteluri pot avea o gamă largă de instrumente cu care să creeze o experiență unică pentru vizitatorii lor, respectiv materiale pentru lenjerii de pat, prosoape și halate din fibre naturale, obiecte de igienă din compuși naturali, băuturi și alimente în principal din meniuri care suțin o alimentație sănătoasă. Una dintre provocările legate de acest tip de spa se referă la estimarea și gestionarea cererii privind luatul mesei. În cadrul spa-urilor tip destinație sau stațiune, clienții nu au prea multe opțiuni de a lua masa în altă parte însă în cadrul hotelurilor spa aceștia pot alege dintr-o varietate de restaurante sau hoteluri din apropiere. Una dintre cele mai populare strategii este oferirea unor pachete care să includă și servicii de masă complete.
- *Spa-urile de agrement* sunt adesea construite în zonele în care există o nevoie de a oferi servicii de agrement sau facilități de sport pentru localnici. De obicei, acestea sunt frecventate atât de localnici cât și de clienții din exterior dar numai pe parcursul unei zile sau a câtorva ore. Majoritatea spa-urilor de acest gen nu oferă cazare sau diverse pachete. Utilizarea este în principal în scopuri de agrement, prin urmare chiar dacă trebuie să existe facilități de masaj și alte tratamente, bazinele, saunele și căzile cu hidromasaj sunt cele mai căutate. Este recomandat să existe o separare a dotărilor destinate celor care caută relaxare și liniște (diverse saune și camere cu aburi) cu cele destinate familiilor cu copii care probabil doresc activități mai distractive precum bazine și topogane cu apă.
- *Spa-urile de zi* trebuie să furnizeze servicii personalizate pentru a încuraja loialitatea și vizitele repetate ale clienților. Managerii acestor centre trebuie să înțeleagă că întreaga experiență este foarte importantă, nu doar tratamentul în sine. Astfel, atmosfera, calitatea serviciilor, curățenia și profesionalismul angajaților contează în egală măsură.

- *Centrele holistice* oferă de obicei programe care pot dura câteva săptămâni și chiar luni. Acestea pot practica și prețuri relativ ridicate, dar sunt și centre în cadrul cărora clienții sunt implicați în aspecte organizaționale, precum curățenie, întreținere, gătit, cultivarea în grădină, etc. și atunci sunt percepute niște sume minime sau uneori doar se acceptă donații.

Pe lângă aspectele punctate anterior în funcție de tipul de spa luat în considerare, managerii acestor centre se confruntă cu provocări legate de sezonabilitate, costuri ridicate de personal dacă optează pentru un personal bine instruit, costuri administrative ridicate, capacitate limitată în cele mai multe cazuri, cheltuieli de marketing și creșterea concurenței. Una dintre preocupările permanente asupra căreia ne-am hotărât să ne oprim atenția este cea pentru calitatea serviciilor. Potrivit lui Lakhe & Mohanty (1995), companiile de servicii trebuie nu doar să încerce să asigure calitatea, dar și să o măsoare și îmbunătățească atât din perspectiva clienților cât și din cea a furnizorului intern. Astfel, apare necesitatea schimbării percepției tradiționale cum că este suficient să oferi servicii calificate într-o manieră grijulie. Astfel, dacă ulterior în domeniul centrelor spa, serviciile de calitate acceptabilă includeau serviciile de tratament directe, cele legate de administrare și cumpărare care afectează costul serviciilor și cele legate de modul în care este prestat serviciul respectiv, cazare, mâncare, siguranță și atitudinea personalului, în ziua de azi, organizațiile din acest domeniu de activitate trebuie să țină cont de mai multe aspecte:

- furnizarea de servicii și facilități adecvate;
- furnizarea de facilități de rezervare corespunzătoare;
- disponibilitatea (acolo unde este cazul) altor servicii: de cazare, alimentație, transport, parcare, telefonie, etc.;
- prestarea serviciilor de tratament și agrement la un preț accesibil;
- lipsa erorilor;
- menținerea unui program continuu de prevenire a erorii;
- căutarea continuă de probleme sau zone în care acestea ar putea apărea și eliminarea acestora;
- instruirea angajaților privind serviciile oferite, timpii necesari pentru a evita întârzierile și modul în care aceștia trebuie să răspundă prompt nevoilor clienților;
- instruirea și pregătirea angajaților privind aspectele legate de particularitățile clienților, atitudini, conversații și modul de tratare al acestora;

- stabilirea unor metode eficiente de control și supraveghere;
- eliminarea barierelor din calea eficienței și satisfacției la locul de muncă.

Calitatea acestor servicii poate fi evaluată prin:

- studii de satisfacție a clienților;
- anchete privind tendințele de calitate înregistrate;
- rapoarte legate de calitatea serviciilor;
- studiul incidenței erorilor.

În vederea asigurării calității serviciilor din cadrul centrelor de tratament și agrement și a monitorizării permanente a acestora, au fost formulate diverse metode dintre care amintim:

- www.Spaaudit.com recomandă metodele prin care managerii pot ei înșiși să realizeze aceste verificări ale calității. Metoda clientului fals, secret care vizitează centrul este o alternativă foarte bună care depășește o provocare comună a multor centre spa: evaluarea corectă a performanței echipei atunci când cea mai mare parte din procesul de prestare a serviciului are loc cu ușile închise.
- Asociația Europeană a Spa-urilor a dezvoltat un model de evaluare a calității serviciilor, numit Europa Spa. Acest model conține diverse criterii care se concentrează pe siguranță, igienă și infrastructura asociată terapiilor. Aspecte precum servicii, terapii, wellness, facilități, cazare, restaurant, siguranță alimentară, etc. sunt abordate în cadrul celor 400 de întrebări din audit (European Spas Association, 2007).
- Asociația Britanică a Spa-urilor a dezvoltat un sistem de acreditare numit *The Waves of Excellence* care indică dacă un anumit centru oferă produse și servicii de care clienții pot să se bucure cu încredere, respectiv: calitatea serviciilor, ambianța, satisfacția legată de terapeuți și tratamente, aspecte legate de preț, profesionalismul angajaților, oferta de servicii disponibile, etc. (British Spa Association, 2008).
- Criterii de evaluare ale anumitor centre pot fi și site-urile de Internet sau jurnalele de călătorie on-line care împărtășesc opiniile clienților anteriori.

Având ca suport modelul prezentat de Ritchie & Crouch (2002) și Sheldon & Park (2008), ne propunem în continuare să oferim o perspectivă asupra modului în care centrele de tratament și agrement pot dezvolta o ofertă de produse și servicii competitive. Astfel, competitivitatea unui centru de tratament și agrement poate fi apreciată prin compararea cu

centre similare, raportat la numărul de clienți, cheltuieli, cotă de piață sau totalul încasărilor. Mai recent, aceasta este definită și din punct de vedere al sustenabilității rezultatelor. Potrivit lui Ritchie și Crouch (2000:2) „competitivitatea este iluzorie fără sustenabilitate”, iar Hassan (2000:240) susține că „transformarea avantajelor comparative într-o poziție de piață concurențială” este cheia succesului pe termen lung. Observăm faptul că definițiile prezentate pun accentul pe capacitatea organizației de a-și dezvolta și gestiona punctele forte, sunt orientate pe termen lung și presupun o colaborare eficientă între stakeholderi. O definiție mai complexă este oferită de Ritchie și Crouch (2002:101) potrivit căreia, competitivitatea este dată de abilitatea unui centru de a crește cheltuielile clienților, de a atrage din ce în ce mai mulți clienți oferindu-le experiențe memorabile care prezintă un nivel ridicat de satisfacție și de a face acest lucru într-un mod profitabil, în timp ce este asigurată creșterea bunăstării generațiilor viitoare.

Cele patru etape ale modelului propus sunt:

Prima etapă se referă la factorii și resursele necesare, respectiv infrastructură, accesibilitate, resurse care sprijină sau condiționează oferta, ospitalitatea angajaților și a organizației. Inițial, un centru de acest gen ar trebui să identifice factorii și resursele de sprijin, deoarece nu ar fi fezabilă dezvoltarea unui astfel de centru dacă nu s-ar putea furniza o infrastructură de bază sau căi corespunzătoare de acces. În această categorie de factori și resurse includem drumuri, aeroporturi, unități de cazare și alimentație, ospitalitatea privind clienții precum și o atmosferă generală care să promoveze wellness-ul. În plus, pentru cei care vor să sporească atmosfera de wellness, numeroași factori de sprijin pot fi utilizați. Amintim aici restaurante cu accent pe meniuri sănătoase, cazări care includ experiențe de tip wellness, cum ar fi masaje sau camere liniștite de reflecție sau meditație. Resursele umane calificate și instruite sunt de asemenea foarte importante.

O dată ce aceste premise sunt asigurate, se poate trece la cea de-a doua etapă, respectiv identificarea resurselor de bază sau a factorilor care contribuie la atragerea clienților sau care conferă unicitatea acelui centru. Aici sunt incluse resursele naturale și culturale care pot fi dezvoltate pentru o experiență de tip wellness. Factorii de ordin natural includ caracteristici de mediu precum lacuri, râuri, munți, păduri, zone sălbatice unde clienții pot experimenta diverse tratamente și pot realiza diverse activități de agrement. Factorii de ordin natural pot include diverse plante, nămol, sare și alte produse naturale folosite în cadru tratamentelor.

A treia etapă, managementul organizației, se referă la modul în care funcțiile de conducere au colaborat pentru a asigura și dezvolta competitivitatea și sustenabilitatea din punct de vedere financiar, de marketing, resurse umane, cercetare, servicii de calitate și management.

Cea de-a patra etapă se referă la politici, planificare și dezvoltare, care trebuie să fie dinamice pentru a putea fi adaptate în funcție de fluctuațiile de cerere sau alte situații existente pe piață. Aici eforturile sunt îndreptate pentru a oferi produse și servicii excelente, inclusiv pentru dezvoltarea resurselor umane prin programe educaționale de formare și oferirea unor sisteme de certificare pentru prestatorul de servicii. În acest stadiu ar trebui stabilite activități care să ducă la creșterea gradului de conștientizare și la crearea unei imagini pozitive asupra organizației.

În final, calificarea și amplificarea determinațiilor, respectiv sporirea punctelor forte din perspectiva clienților în ceea ce privește locația, siguranța, valoarea și imaginea în raport cu concurenții. Suntem de părere că, în acest domeniu competitivitatea pe termen lung nu poate fi asigurată fără o viziune clară, obiective specifice și poziționarea corespunzătoare pe o piață a cărei cerere să se potrivească cu resursele de bază ale organizației.

4.7. PERFORMANȚA ORGANIZAȚIONALĂ

Performanța organizațională constituie una din principalele preocupări din domeniul managementului, fiind un indiciu important al succesului unei organizații. Această variabilă trebuie să fie analizată din perspectiva dezvoltării durabile, managementul firmei să fie orientat spre o îmbunătățire continuă, măsurată prin toți indicatorii relevanți. Potrivit lui Popa (2005) performanța unei organizații este asigurată de:

- Gradul său de stabilitate și adaptabilitate;
- Resursele implicate;
- Reputația și imaginea sa;
- Relațiile cu salariații și comunicarea în interiorul organizației;
- Cultura și stilul de conducere;
- Calitatea proceselor organizaționale.

Cercetătorii în domeniul managementului organizației au dezvoltat o gamă largă de abordări și definiții ale performanței organizaționale, respectiv de modele corespunzătoare pentru evaluarea acesteia, toate influențate de anumite puncte de vedere ale autorilor. Astfel, în timp ce Walker & Ruekert (1987) fac referire la dimensiunile principale ale performanței unei organizații, respectiv eficacitate, eficiență, și adaptabilitate, Lusch și Laczniaik (1989) definesc performanța ca fiind rezultatul economic total al activităților desfășurate de către organizație, iar Ho (2008) afirmă că aceasta poate fi evaluată prin eficiența și eficacitatea atingerii obiectivelor.

Conform părerii lui Martz (2013), tendința generală în rândul cercetătorilor este să evalueze performanța organizațională cu ajutorul unei singure variabile, cum ar fi profitul sau productivitatea. Această abordare își îndreaptă atenția spre rezultate și privește organizația ca un sistem rațional care permite atingerea unor obiective. În alte abordări însă, accentul se pune pe mai multe variabile, prin extinderea criteriilor pentru a include flexibilitatea și tensiunea din cadrul organizației. Performanța în această conceptualizare se concentrează pe cât de bine o organizație poate atinge obiectivele sale, având în vedere anumite constrângeri de resurse și fără a pune presiune excesivă asupra membrilor săi.

Pentru îmbunătățirea performanței unei organizații, Popa (2005) recomandă implementarea unui sistem care să îndeplinească următoarele condiții:

- Să stabilească și să comunice corect obiectivele organizației;
- Să stabilească criteriile și nivelele de performanță atât individuale cât și de departament;
- Să analizeze în permanență progresul către performanță;
- Să stabilească nevoile de pregătire și motivare ale angajaților;
- Să evalueze eficacitatea întregului proces.

În ultimii 60 de ani, cercetătorii din domeniul managementului organizației au dezvoltat diverse modele pentru a evalua performanța, modele ce sunt influențate de anumite perspective sau judecăți ale autorilor. În lucrarea sa, Martz (2013) amintește patru astfel de modele:

- *Modelul bazat pe obiective.* Acesta evaluează performanța organizațională în funcție de realizarea completă sau parțială a obiectivelor propuse. Obiectivele operaționale specifice constituie baza pentru dezvoltarea strategiei organizației și pentru măsurarea

performanței. Managementul prin obiective consideră criteriul principal de performanță, realizarea sarcinilor care au fost identificate ca fiind necesare pentru organizație. Acest model consideră organizațiile raționale și dornice să își atingă obiectivele propuse, acestea fiind măsurabile, realiste, operative, semnificative și reflectă rezultatele. Abordarea bazată pe obiective vine cu o serie de limitări și întrebări cu privire la imparțialitatea și relevanța unui singur criteriu de măsurare a performanței organizaționale. Acestei abordări îi lipsește imparțialitatea întrucât se reflectă doar valorile unor persoane din organizație și nu ale tuturor. Alte provocări cu privire la utilizarea realizării obiectivelor ca singur criteriu se numără lipsa de specificitate a obiectivelor și dificultatea măsurării performanței în cazul în care obiectivele au fost realizate parțial.

- *Modelul bazat pe sisteme.* Acest model pornește de la faptul că performanța este cel mai bine înțeleasă în termenii întregului sistem de organizare și ține de capacitatea managerială de a controla mediul. În timp ce abordarea bazată pe obiective se concentrează asupra rezultatelor sau finalului activităților unei organizații, abordarea bazată pe sisteme include procesele sau mijloacele ca o altă dimensiune. Această perspectivă nu recunoaște doar ceea ce se face, dar și cum se face. Deoarece performanța unui sistem depinde de judecățile asociate cu sistemul, evaluarea performanțelor organizaționale prin abordarea sistemului necesită o identificare clară a judecăților asociate care sunt în general definite de scopul organizației. Unul dintre dezavantajele acestei abordări este că se poate întâmpla ca o organizație să fie evaluată ca fiind de înaltă performanță (subsistemele sunt optimizate), chiar și atunci când aceasta nu dispune de un avantaj comparativ, adică sistemul este extrem de eficient dar nu este relevant pentru cerințele de pe piață și nu se poate susține.
- *Modelul bazat pe procese.* O a treia abordare pentru evaluarea performanței organizaționale pune un accent puternic asupra proceselor interne ale organizației. Modelul bazat pe procese, oferă evaluatorilor un cadru pentru evaluarea proceselor majore care influențează performanța. Un element distinct al modelului bazat pe procese este luarea în considerare a comportamentului individual ca factor care influențează performanța organizațională. Acest lucru sugerează că obiectivele organizației și obiectivele personale ale angajaților trebuie să fie similare. Acest model identifică practicile fundamentale pentru punerea în aplicare a unor procese eficiente și care sunt adesea folosite pentru a trage concluzii evaluative asupra performanței organizaționale.

- *Modelul stakeholder-ilor.* Acest model s-a dezvoltat datorită eforturilor de a recunoaște diferitele perspective și valori deținute de stakeholderi, respectiv acele persoane care acționează în mod legal în numele organizației dar și acele persoane care sunt exterioare organizației și acționează în nume propriu, afectând astfel sau fiind afectate de acțiunile membrilor organizației. Conform acestui model, o organizație de înaltă performanță este una care satisface cerințele stakeholderilor. Aceștia au fiecare un set unic de valori, care necesită luarea în considerare atunci când se evaluează performanța organizațiilor. Unul dintre dezavantajele acestui model se referă la faptul că o organizație poate fi evaluată ca fiind eficientă sau de înaltă performanță chiar și atunci când aceasta nu posedă nici un avantaj competitiv, atâta timp cât sunt satisfăcute așteptările stakeholderilor.

Măsurarea performanței duce la îmbunătățirea responsabilității și la creșterea competitivității și a profitabilității, însă este necesar să se țină cont de context pentru a putea identifica cele mai corespunzătoare metode de măsurare. Măsurarea performanței, în mod tradițional este văzută ca un mijloc de cuantificare a eficienței și eficacității acțiunilor (Neely, 1997). Potrivit lui Job (2010) modelul clasic de măsurare a performanței susține necesitatea elaborării unui sistem format din 6 criterii: eficacitate, eficiență, calitate, productivitate, inovare și rentabilitate:

- *Creativitatea.* Pentru a asigura capacitatea de a crea ceva original, deosebit trebuie să se țină cont de următorii factori: cultura organizațională, stilul de conducere, resursele și competențele implicate și structura organizației.
- *Inovarea.* Adoptarea de idei noi și utile pentru organizație este un element important în vederea obținerii unui avantaj concurențial, lucru ce va duce la îmbunătățirea performanței organizaționale.
- *Productivitatea.* În cadrul firmelor din domeniul serviciilor aceasta este considerată a fi o funcție de cantitate, calitate, promptitudine, resurse implicate și abilitate personală.
- *Eficiența* este măsura în care o resursă este utilizată pentru scopul propus și poate fi descrisă ca raportul dintre resursele de așteptat să fie consumate și resursele efectiv consumate.

- *Eficacitatea* presupune realizarea lucrurilor potrivite, la momentele potrivite și la nivelul de calitate potrivit. Aceasta se calculează ca raport între producția efectivă și producția preconizată.
- *Competitivitatea* este văzută ca fiind capacitatea organizației de a implementa strategiile necesare pentru a face față concurenței.

Neely (1997) subliniază necesitatea existenței unui proces transparent, simplu de înțeles, vizibil pentru toată lumea implicată și concentrat pe îmbunătățire. Condițiile care trebuie îndeplinite în acest scop sunt:

- Să se bazeze pe acele elemente care pot fi influențate sau controlate.
- Să se bazeze pe o formulă definită explicit.
- Să se concretizeze mai degrabă în raporturi decât în numere absolute.
- Să furnizeze un feed-back rapid și precis.

În opinia noastră, măsurarea performanței organizaționale constituie o condiție de bază în vederea atingerii succesului și constituie atât o metodă de evaluare a performanțelor trecute, cât și o metodă de colectare a unor informații relevante și precise, necesare proceselor decizionale viitoare.

Măsurarea performanței organizațiilor din domeniul centrelor de tratament și agrement

Cu excepția centrelor aparținând marilor lanțuri hoteliere, această industrie deși este într-un stadiu avansat de dezvoltare și în continuă creștere, nu are stabilite seturi de standarde globale.

În 2003, Asociația Spa-urilor de Zi a fost prima care a conceput un raport de evaluare comparativă pentru industria spa-urilor de zi. Scopul acelei cercetări a fost de a vedea dincolo de aspectele financiare și de a promova o dezvoltare de succes a centrelor de acest tip, oferind servicii competitive și calitative clienților. Pe baza acestui studiu, Asociația Spa-urilor de Zi a determinat principalele caracteristici ale unui spa de succes:

- Dimensiunea (dimensiunea centrului spa, numărul camerelor de tratament, numărul și mărimea spațiilor destinate pentru saune, hidroterapie, sport și alte activități de agrement, dimensiunea medie a unei camere de tratament, existența și mărimea

camerelor de baie, a vestiarelor, a zonei de relaxare, recepție, a magazinului cu produse spa, etc.)

- Mixul de afaceri (numărul terapeuților și a personalului implicat, existența unui program de motivare și recompensare a personalului, etc.)
- Produsele și serviciile (diversitatea ofertei, pachetele oferite și serviciile a la carte, etc.).
- Mixul promoțional (prețurile atractive sunt folosite ca o tehnică de dezvoltare a acestor afaceri, colaborarea cu diverși specialiști din domeniul medical care pot să promoveze aceste centre, promovarea în diverse ziare și reviste, etc.)
- Mixul de afaceri / Planuri de viitor (garanția pentru servicii, instruirea personalului , planuri de extindere pe viitor, etc.).

Începând cu anul 2004 când Asociația Spa Internațională a lansat prima ediție a Sistemului Uniform de Raportare Financiară pentru Centre Spa, acest sector a avut un sistem de măsurare a performanței financiare.

În viziunea lui Cohen & Bodeker (2008) indicatorii cheie ai performanței unui centru spa sunt:

- Veniturile: veniturile totale, veniturile/tratament sau serviciu, veniturile din alte tipuri de vânzări sau taxe de membru, etc.
- Cheltuielile: cheltuielile totale, cheltuielile, tratament sau serviciu, salarii, instructaje, închirieri, întreținere, marketing, asigurări, etc.
- Clienții: numărul total de clienți, repetarea vizitelor și a tratamentelor, etc.
- Resursele umane: numărul total de angajați, nivelul de calificare, salarii și beneficii în funcție de tipul de post ocupat, etc.

Jay Kandampully (2006) amintește următoarele aspecte ca fiind esențiale în organizațiile din domeniul centrelor de tratament și agrement pentru a atinge o performanță ridicată:

1. Creșterea numărului de servicii disponibile în ofertă

Schimbările privind obiceiurile sociale produse de creșterea nivelului de trai, a veniturilor disponibile sau de progresele tehnologice implică faptul că serviciile centrelor de tratament și agrement sunt acum o componentă importantă a nevoilor sociale ale clienților. Așadar, ofertele tradiționale cu accent doar pe partea de tratament, de multe ori nu mai sunt suficiente

pentru a îndeplini nevoile clientului. Astfel, diverse servicii suplimentare trebuie să fie incluse în ofertă pentru a îndeplini atât nevoile primare cât și cele secundare ale clienților.

2. Orientarea pe client

După cum am subliniat de mai multe ori pe parcursul acestei lucrări, este confirmat faptul că orientarea unei organizații pe client constituie un avantaj strategic important al firmelor care urmăresc creșterea profitului și a cotei de piață. Cu toate acestea, satisfacerea nevoilor clienților nu este o sarcină atât de ușoară pe cum pare și că aceasta necesită o abordare cu totul nouă asupra activităților interne ale organizației. Una din problemele care se pune aici este că datorită faptului că serviciile nu pot fi stocate pentru un consum ulterior și că acestea sunt produse și consumate simultan, controlul asupra întregului proces este un pic mai dificil, iar managerii acestor organizații trebuie să găsească diverse alternative strategice pentru a realiza acest lucru într-un mod corespunzător. De asemenea, o altă problemă care intervine aici datorită caracteristicilor serviciilor este gestionarea corectă a cererii și a capacității. Întrucât în organizațiile din acest domeniu, capacitatea este de cele mai multe ori fixă, singura opțiune valabilă este de a căuta strategii care să permită influențarea cererii, de exemplu strategiile legate de preț. Chiar dacă uneori aceasta poate fi considerată o strategie bună, nu este valabilă pentru toate organizațiile. Firmele care se orientează pe client trebuie să ia în considerare efectele unei cereri ridicate asupra calității și valorii serviciilor pe care le oferă. Firmele care își propun să atragă o cerere mai mare dar care nu au o capacitate suficientă pot să sufere consecințe serioase dacă calitatea serviciilor va fi diminuată. Așadar, managerii acestor centre trebuie să gestioneze în mod eficient și simultan oferta, capacitatea și calitatea serviciilor.

În căutarea unor metode de a influența capacitatea în funcție de nevoile clienților și fără a compromite calitatea serviciului, o strategie eficientă este încheierea unor parteneriate care să permită acest lucru. Astfel de firme partenere externe pot completa capacitatea internă proprie. Potrivit lui Hamel (2002) aceste parteneriate constituie o rețea valoroasă, prin care resursele firmei pot fi completate sau amplificate. Acestea oferă flexibilitate organizației și îi permit acesteia să își extindă oferta existentă dincolo de competențele de bază. Prin urmare, firmele moderne din acest domeniu trebuie să efectueze o evaluare riguroasă a diferitelor

activități pe care le întreprind, cu scopul de a identifica acele activități în care este necesară și suficientă concentrarea propriilor eforturi și a celor activități care sunt în afara propriilor competențe și unde căutarea unor parteneri este o soluție mai adecvată.

3. Eficientizare prin renunțarea la anumite activități

O altă strategie eficientă în toate domeniile de azi se referă la renunțarea la serviciile mai puțin eficiente și consumatoare de resurse și alocarea acestora unor firme partenere care sunt specializate pe acel domeniu. Astfel, firmele inovatoare pot să devină lideri de piață prin faptul că devin experți pe numite servicii de bază pe care le completează prin selectarea altor specialiști pentru serviciile periferice și astfel se dezvoltă un pachet de servicii unic și care poate fi prezentat ca fiind cel mai bun de pe piață.

În formarea de parteneriate, transferul de sisteme și informații între parteneri trebuie să fie transparent și stilul de management adoptat trebuie să susțină această colaborarea. Este dificil să se mențină consecvența și delegarea anumitor sarcini și operațiuni implică întotdeauna o pierdere a controlului asupra proceselor și activității. Provocarea este de a asigura faptul că partenerii mențin sisteme, proceduri și modalități de control comparabile asigurând astfel coerența furnizării de servicii din perspectiva clientului.

4. Utilizarea creativă a tehnologiei

Tehnologia poate permite organizațiilor din domeniul centrelor de tratament și agrement să își sporească eficiența, precum și să își îmbunătățească serviciile. Prin creșterea eficienței angajaților și a sistemului în general, în cele din urmă și satisfacția clientului va crește. Astfel, tehnologia ajută întreaga organizație să se concentreze pe client și încurajează fiecare angajat să devină inovator.

Valoarea nu este determinată de tehnologia în sine, ci mai degrabă este nevoie de utilizarea eficientă a tehnologiei prin strategii inovatoare care să ofere un plus de valoare. Cum susține Berry (1995), tehnologia trebuie să servească nu să comande.

5. Orientarea externă și coordonarea internă

Furnizarea unei valori superioare către clienți este esențială pentru organizațiile care doresc profitabilitate crescută și îmbunătățirea performanței organizaționale. Strategiile centrate pe piață și ulterior orientate spre client permit organizațiilor să dezvolte și să mențină capacități care să creeze în mod continuu valoare superioară și să se diferențieze de competiție. Așadar, centrele de tratament și agrement cu capacități superioare au mai multe șanse să își depășească competiția, deoarece capacitățile superioare duc la o performanță superioară. Prin dezvoltarea unor capacități care sunt valoroase și greu de imitat, centrele de tratament și agrement pot să își creeze un avantaj competitiv durabil care să conducă la o profitabilitate superioară. Înțelegerea pieței și a clienților pot să fie considerate cele mai valoroase caracteristici ale organizațiilor din acest domeniu și din acest motiv colectarea informațiilor legate de clienți și concurenți este esențială.

Potrivit lui Kimes & Singh (2008), managementul centrelor de tratament și agrement se referă la alocarea spațiului potrivit pentru clientul potrivit la prețul potrivit și la momentul potrivit, astfel încât veniturile obținute să fie maxime. În această situație, cuvântul *potrivit* implică realizarea celor mai mari venituri posibile în timp ce este oferită valoarea sau utilitatea maximă pentru client. Problema utilității maxime este deosebit de importantă pentru acest domeniu datorită contactului direct cu clientul în timpul prestării serviciilor. În practică, managementul veniturilor înseamnă stabilirea tarifelor în funcție de nivelul cererii previzionat, astfel încât clienții sensibili la preț să poată beneficia de servicii la prețuri pe care sunt dispuși să le plătească, dar în afara orelor de vârf, iar cei care nu sunt sensibili la preț și doresc să beneficieze de un serviciu la o oră de vârf să poată face de asemenea acest lucru. Aplicarea managementului veniturilor este cea mai eficientă în cazul operațiunilor care au o capacitate relativ fixă, cerere previzibilă, stocuri perisabile, o structură corespunzătoare a costurilor și o cerere variabilă în timp, atribute care în general pot fi întâlnite în cadrul centrelor de tratament și agrement.

- *Capacitatea fixă.* Capacitatea unui centru de tratament și agrement poate fi măsurată prin numărul camerelor de tratament și prin perioada când acestea sunt disponibile. Majoritatea operatorilor din acest sector urmăresc optimizarea veniturilor prin ocuparea completă a camerelor de tratament, dar acest efort poate fi limitat de diversele solicitări ale clienților și de numărul de terapeuți disponibili. În majoritatea centrelor, terapeuții sunt specializați și chiar dacă o cameră este disponibilă este

posibil ca terapeutul să nu fie. În general, capacitatea unui centru de tratament și agrement este fixă pe termen scurt chiar dacă există o anumită flexibilitate de a angaja mai mulți terapeuți, de a crește numărul orelor de program, de a schimba perioada de timp acordată unei programări sau dintre tratamente.

- *Cerere previzibilă.* Cererea pentru aceste servicii este formată din două segmente. Unul este reprezentat de clienții care locuiesc în apropierea centrului de tratament și agrement, iar al doilea segment este format din vizitatori. Cererea depinde de tipul de centru luat în considerare. Astfel în centrele de zi clienții sunt formați aproape în totalitate din localnici, în schimb în stațiuni majoritatea este formată din vizitatori. Spre deosebire de multe alte sectoare ale industriei, programările la centrele de tratament și agrement se fac din timp, chiar cu câteva săptămâni înainte dacă ne referim la cele care necesită deplasări mai lungi. Un element cheie care trebuie reținut despre cererea pentru serviciile din cadrul centrelor de tratament și agrement este că poate fi clasificată și în funcție de tipul clientului. Astfel, un client care vine pentru petrecerea unei zile într-un astfel de centru, poate fi disponibil oricând pe parcursul acelei zile, în schimb, oamenii de afaceri depind de un program strict și pot fi disponibili numai în anumite intervale orare. Ambele forme de cerere pot fi gestionate, dar sunt necesare strategii diferite. Pentru a previziona cererea și veniturile pe care le generează, managerii centrelor de tratament și agrement trebuie să analizeze atât informațiile privind procentul clienților locali și al celor externi, precum și să analizeze dacă cererea este formată din clienți de zi, din clienți de tipul oamenilor de afaceri sau clienți care vin la sfârșit de săptămână. În plus, se recomandă înregistrarea orelor preferate de clienți, notarea cu cât timp înainte s-au făcut rezervările, care sunt tratamentele și duratele de timp preferate. Urmărirea acestor modele necesită un sistem eficient de rezervare, fie prin calculator fie manual.
- *Stocuri perisabile.* În această situație stocul este considerat a fi perioada de timp în care capacitatea centrului de tratament și agrement (atât încăperi cât și terapeuți) este disponibilă. Dacă o parte nu este ocupată pentru o perioadă de timp, atunci acea parte a stocului va dispărea. În loc de a măsura costurile sau veniturile pentru o lună, managerii centrelor de tratament și agrement ar trebui să măsoare veniturile rezultate în urma unei ore disponibile de tratament. Veniturile pot proveni din diverse surse precum, taxele pentru tratament sau pentru modernizarea acestuia sau suprataxe percepute pentru terapeuți particulari sau preferințe pentru anumite camere. Această măsură surprinde importanța factorul timp în cadrul acestui sector. Multe companii din

acest domeniu au un sistem de evaluare care se raportează la volumul de vânzări. Chiar dacă un volum ridicat de vânzări este de dorit, doar acest aspect nu este suficient pentru a obține informații relevante, ca și în cazul analizei veniturilor rezultate în urma unei ore disponibile de tratament.

- *Structura corespunzătoare a costurilor.* Managementul veniturilor funcționează cel mai bine în industriile care au costuri fixe ridicate și costuri variabile scăzute, situație întâlnită în cazul centrelor de tratament și agrement datorită decorurilor elaborate și costurilor fixe cu forța de muncă (sau cel puțin a unui procent semnificativ al forței de muncă). Vânzările din cadrul acestor centre trebuie să genereze venituri suficiente pentru a acoperi costurile variabile și cel puțin o parte din costurile fixe.
- *Sensibilitatea clienților la fluctuațiile de preț.* Această industrie, la fel ca majoritatea celorlalte industrii, are clienți care sunt extrem de sensibili la fluctuațiile de preț. Acești clienți pot fi dispuși să planifice un tratament la o oră sau într-o cameră mai puțin atractivă dacă pot obține un preț redus. De asemenea, există și clienți care sunt mai mult decât dispuși să plătească o primă pentru a obține ora, camera sau terapeutul preferat. Întrucât am menționat problema reducerilor, trebuie să punctăm și diversele pericole care pot să apară. Astfel, când operatorii decid să ofere prețuri mai mici, aceștia trebuie să acorde o atenție sporită efectelor pe care aceste ajustări de preț le-ar putea avea asupra clienților care vin în mod regulat. Aceste reduceri de preț ar putea enerva clienții care au plătit un preț integral și ar putea să atragă un segment de clienți atrași de aceste oportunități care ar putea interfera cu clienții obișnuiți. Un centru de tratament și agrement este un loc de refugiu pentru cei mai mulți clienți, iar un segment diferit de clienți ar putea afecta negativ experiența clienților tradiționali.
- *Cerere variabilă în timp.* Cererea clienților variază în funcție de perioada din an, de săptămână, de zi sau chiar de timpul din zi. În funcție de de tipul și localizarea centrului de tratament și agrement, cererea poate fi mai mare la sfârșit de săptămână, în timpul sezonului de concedii sau după-amiaza și seara. Fiecare manager trebuie să fie în măsură să prognozeze timpul necesar executării operațiunilor pentru care există cerere, astfel încât să se poată lua decizii corecte privind prețul și utilizarea capacității.

Măsurarea veniturilor rezultate în urma unei ore disponibile de tratament are implicații majore pentru modul în care un centru este operat și evaluat. Mulți manageri măsoară în prezent performanța unui astfel de centru în funcție de numărul de clienți serviți, de valoarea medie cheltuită de un client, de utilizarea terapeuților sau a camerelor de tratament, venitul pe metru

pătrat, venitul pe tratament sau în cazul hotelurilor și stațiunilor, de venitul spa per cameră ocupată. Chiar dacă aceste modalități de a măsura sunt valoroase în diverse scopuri, ele nu reflectă în mod explicit performanța, însă metoda veniturilor rezultate în urma unei ore disponibile de tratament, combină informații privind cheltuielile și utilizarea camerelor de tratament pentru clientul mediu, oferind astfel, o măsură a fluxului de venituri prin intermediul sistemului și indicând cât de eficient un centru de tratament și agrement își utilizează capacitatea. Fluxul de venituri variază în funcție de locație, modelul de afacere, tipul centrului, dar în general va genera 70-85% din venituri din tratamente, 5-20% din comerțul cu amănuntul și până la 15% din alte surse, precum nutriție, fitness, diverse seminarii și ateliere.

Întrucât presupune luarea în calcul a utilizării capacității și a cheltuielilor medii per oră disponibilă de tratament, această metodă indică mult mai clar performanța unui centru decât metodele comune enumerate mai sus. Este indicat nivelul veniturilor generate și este surprins, de asemenea, compromisul între cheltuielile medii și utilizarea capacității.

O dată ce această metodă este utilizată, se pot dezvolta diverse strategii pentru a face față perioadelor în care venitul generat de o oră disponibilă de tratament este fie ridicat, fie scăzut. În perioadele în care acesta este scăzut, managerii pot încerca fie să atragă mai mulți clienți, fie să stimuleze diverse vânzări pentru a crește cheltuielile medii, iar când este ridicat, operatorii pot lua în considerare reducerea perioadei de timp dintre tratamente sau pot să ofere doar tratamente premium.

O strategie de management de succes este bazată pe controlul eficient al cererii clienților și gestionarea corectă a timpului și a prețului. Atunci când sunt utilizate corespunzător, aceste pârghii pot fi folosite pentru a crește venitul generat de o oră de tratament.

Gestionarea timpului. Operatorii din cadrul centrelor de tratament și agrement au de a face cu o durată previzibilă a vizitelor clienților. Pentru a crește veniturile per oră de tratament, managerii acestor centre trebuie să exercite mai mult control asupra timpului, prin redefinirea duratei, reducerea incertitudinii privind ora de sosire, privind durata tratamentului sau reducerea timpului dintre tratamente.

Redefinirea duratei. Deși în cadrul centrelor de acest tip, vorbim și de vânzarea unei perioade de timp, cei mai mulți clienți, consideră că este vorba de fapt de o experiență. Astfel,

managerii trebuie să se asigure că oaspeții lor au parte de experiența dorită iar timpul de tratament poate fi controlat.

Reducerea incertitudinii privind ora sosirii. Cele mai multe centre fac rezervări pentru a reduce această incertitudine, însă se poate întâmpla ca unii clienți să nu onoreze aceste rezervări sau să vină cu întârziere. O posibilă abordare în aceste situații este de a responsabiliza clientul prin cererea unor depozite, garantarea rezervării cu cardul de credit sau reamintirea acestuia de rezervarea făcută. Un telefon în avans clienților care au rezervare la ore foarte aglomerate, cu o ofertă de preț redus, cu proceduri suplimentare incluse sau tratament gratuit pentru a schimba la o oră mai liberă, ar putea să crească bunăvoința clientului și profitul. În schimb, un client lăsat să aștepte fără un avertisment ar putea să înrăutățească situația. Așadar, dacă clientul trebuie să aștepte, managerii trebuie să compenseze această neplăcere.

Reducerea incertitudinii privind durata tratamentului. Chiar dacă se fac eforturi în acest sens, situația poate fi complicată datorită faptului că unii clienți, deși cunosc faptul că au o anumită perioadă de timp alocată, pun accentul pe experiență și nu pe ceas. Terapeuții împreună cu managerii trebuie să lucreze pentru a oferi o experiență completă într-un timp convenit și specificat. Abordarea principală în această situație este optimizarea proceselor din cadrul tratamentelor și asigurarea că tratamentul poate fi administrat în timpul prevăzut. Deși specialiștii pot diversifica modul în care administrează un tratament, aceștia ar trebui să fie instruiți privind gestionarea timpului pentru a menține coerența.

Terapeuții ar trebui să dezvolte niște semnale subtile care să permită clientului să realizeze că tratamentul a luat sfârșit. De exemplu, muzica ambientală să fie setată să ruleze doar pe perioada tratamentului sau terapeutul să utilizeze un clopoțel care să anunțe sfârșitul tratamentului. De asemenea, terapeuții pot oferi clienților o băutură care să indice terminarea tratamentului și să îi conducă pe aceștia către următoarea încăpere.

Reducerea timpului dintre tratamente duce la creșterea capacității și a veniturilor. Dacă va fi implementată în mod corespunzător, această tactică nu va ofensa un client care este pregătit să plece și ar trebui să mulțumească clienții care așteaptă. Acest lucru poate fi obținut prin dezvoltarea unui sistem de comunicație eficient între terapeuți și personalul care se ocupă de curățarea și pregătirea camerelor. În acest sens, managerii trebuie să analizeze și să eficientizeze procesele de curățare a camerelor de tratament și să reducă la minim durata de pregătire a acestora.

Gestionarea prețurilor

În mod obișnuit, este asociată gestionarea prețurilor cu acordarea de reduceri, însă acest lucru reprezintă doar o posibilitate. Când prețul este utilizat ca un instrument de atragere a clienților, managerii trebuie să dezvolte diverse metode de a oferi prețuri diferențiate pentru a face față nivelului cererii din anumite perioade de timp. Managerii acestor centre trebuie să țină cont de faptul că anumiți clienți pot să simtă că sunt taxați diferit pentru același serviciu dacă nu percep un motiv corect pentru diferența de preț. Stabilirea unui preț întreg în perioadele de vârf și apoi oferirea unor reduceri în perioadele mai puțin aglomerate este o tehnică mai corectă decât perceperea unei suprataxe atunci când există o cerere puternică.

Astfel, managerii trebuie să dezvolte diverse tehnici logice care să aibă sens pentru clienți și care să nu ofenseze simțul lor de corectitudine, deoarece aceștia vor pedepsi o organizație care a acționat în mod incorect. Scopul acestor tehnici este de a muta cererea din perioadele aglomerate în perioade mai puțin ocupate și de a recompensa clienții de încredere care vin cu regularitate. Pot fi dezvoltate diverse motive pentru acordare de prețuri diferențiate atât tangibile cât și intangibile, de la localizarea, mărimea sau tipul camerei, tipul terapeutului și diverse alte dotări la prețuri speciale pentru diverse grupuri sau afilieri sau pentru durata tratamentului. Acordarea unor reduceri la scară largă poate fi periculoasă deoarece prețul este unul din mijloacele pe care clienții îl folosesc pentru a determina valoarea percepută a unui serviciu. În absența unor motive pentru aceste reduceri, clienții pot considera noul preț ca fiind prețul real. O tehnică utilizată pentru a compensa această dificultate este de a oferi o gamă superioară de servicii la prețul obișnuit. Această abordare îmbunătățește cererea pentru perioadele mai puțin aglomerate dar nu modifică percepția clientului asupra prețului obișnuit.

Clienții și grupurile care generează o mare parte din venituri pot fi recompensați cu anumite beneficii sau prețuri preferențiale. Unele centre oferă reduceri pentru clienții locali sau pentru angajații unor companii. Clienților care vin în mod regulat le sunt oferite orele de tratament dorite iar centrele pot să ofere reduceri pentru clienții care fac rezervări în avans lăsând o anumită garanție.

4.8. CONCLUZII PRELIMINARE

În cadrul acestui capitol ne-am propus să oferim o imagine de ansamblu asupra conceptului de strategie și management strategic întrucât s-a evidențiat faptul că abilitatea cu care se desfășoară aceste activități va determina eventualul succes sau eșec al organizației. Discuțiile

legate de strategie au început în urmă cu multe secole, iar semnificația modernă a conceptului a fost mult influențată atât de cultura antică grecească cât și de practica militară clasică. Observăm că provocarea asociată cu acestea are legătură în primul rând cu faptul că nu există definiții unanim acceptate ale noțiunilor implicate, ci doar diverse abordări pentru a formula strategii în vederea îndeplinirii obiectivelor propuse. Ca urmare a acestui fapt și cercetătorii din domeniu au formulat sute de definiții diferite pentru noțiunea de *strategie* în raport cu situațiile întâlnite. Acestea au putut fi relevante pentru situații specifice dar rareori s-au potrivit în toate situațiile.

Analiza literaturii din domeniu a indicat faptul că managementul strategic este un proces continuu care cuprinde următoarele etape: efectuarea unei analize de mediu, stabilirea direcției organizației, formularea strategiei organizaționale, implementarea strategiei, evaluarea și controlul acesteia. Prezentarea etapelor procesului de management strategic a evidențiat caracterul interdependent al acestora. Astfel, pentru ca întreg sistemul să funcționeze la parametrii optimi, considerăm necesar ca organizația să dispună de cunoștințele și competențele necesare parcurgerii fiecărei etape. În acest mod, organizația se va putea adapta cu succes schimbărilor ce au loc pentru a putea beneficia de oportunități și pentru a înlătura anumite pericole. Diversitatea strategiilor și a practicilor utilizate poate fi interpretată ca un răspuns la multitudinea de situații existente în mediul extern sau intern al firmei. În cadrul acestei teze, am ales să dezvoltăm modelul strategiilor competitive ale lui Porter, întrucât parcurgerea literaturii de specialitate l-a evidențiat pe acesta ca fiind cel mai popular.

Este de remarcat și faptul că majoritatea analizelor efectuate au fost realizate la început pe domeniul producției bunurilor, însă rezultatele au putut fi utilizate ulterior și pentru industria serviciilor, sau în cadrul serviciilor, rezultatele dintr-un domeniu au putut fi preluate și adaptate unui alt domeniu. Astfel, privind sectorul centrelor de tratament și agrement, nu există nici o dovadă care să indice faptul că există diferențe între managementul strategic al acestor organizații față de oricare altele. Așadar, subliniem importanța managementului strategic în contextul mediului dinamic și cu multe schimbări ce caracterizează și acest domeniu și considerăm oportună abordarea dezvoltată în cadrul acestei teze de doctorat pentru această industrie.

Schimbările majore care au avut loc pe piață și în cadrul organizațiilor din domeniul centrelor de tratament și agrement implică faptul că principii valabile anterior nu mai sunt în măsură să ofere un cadru conceptual corespunzător pentru acest mediu nou. Acei factori care garantau

succesul unei afaceri în trecut nu mai sunt relevanți în ziua de azi, iar managerii au realizat că abordările tradiționale de management sunt inadecvate într-un domeniu care este din ce în ce mai competitiv. Una dintre trăsăturile distinctive ale secolului XXI este că produsele și serviciile oferite de organizațiile din domeniul centrelor de tratament și agrement au devenit o parte integrantă a stilului de viață modern, mai ales în țările dezvoltate. Îndeplinirea diverselor nevoi ale clienților într-un cadru social, unde există posibilitatea interacțiunii cu alte persoane și efectuarea unor activități de relaxare și agrement a devenit o caracteristică importantă a centrelor de tratament. Prin urmare, este obligatoriu ca organizațiile din acest domeniu să acorde o atenție deosebită nevoilor, așteptărilor și valorilor clienților, în special în ceea ce privește stilul de viață și interacțiunea socială.

Problema performanței unei organizații a fost analizată din perspectiva clarificării noțiunilor implicate și a criteriilor de măsurare menite să o contureze. Este cunoscut faptul că măsurarea performanței duce la îmbunătățirea responsabilității și la creșterea competitivității și a profitabilității, însă și în acest caz nu există o părere unanim acceptată, literatura prezentând o serie de definiții și metode de evaluare diferite ale acesteia. Astfel, ținând cont de caracteristicile domeniului nostru de interes, respectiv cel al centrelor de tratament și agrement, recomandăm la finalul acestui capitol utilizarea unui sistem de management al veniturilor care să ducă la eficientizarea și creșterea performanței organizațiilor care operează în acest sector.

PARTEA A II-A: METODOLOGIA CERCETĂRII ȘI ANALIZA DATELOR

CAP. 5. ANALIZA CANTITATIVĂ ASUPRA STRATEGIILOR DE MANAGEMENT APLICATE ÎN CENTRELE DE TRATAMENT ȘI AGREMENT DIN ROMÂNIA

Obiectivul acestui capitol vizează o cercetare empirică asupra situației centrelor de tratament și agrement românești, având ca scop surprinderea realității actuale în domeniu.

5.1. INTRODUCERE

Obiectivul acestui capitol constă în cercetarea empirică asupra strategiilor de management din cadrul centrelor de tratament și agrement, pe care ne propunem să le identificăm analizând atât comportamentul managerilor cât și cel al clienților din domeniu.

Cercetarea științifică este considerată piatra de temelie a progresului și aceasta are anumite caracteristici definitorii în aproape toate domeniile de studiu, respectiv testarea ipotezelor, observarea atentă și măsurarea, evaluarea sistematică a datelor și stabilirea de concluzii valide. În general, scopul cercetării este de a răspunde la întrebări și de a dobândi noi cunoștințe. Acest lucru se realizează de obicei, prin conducerea cercetării într-un sens care să permită efectuarea unor deducții valide despre relația dintre două sau mai multe variabile. Cercetarea poate fi utilizată în diverse scopuri, respectiv descriere, explicație, și predicție, toate contribuind semnificativ la dezvoltarea științei. (Marczyk et al, 2005: 16).

5.2. CERCETARE EMPIRICĂ PRIN ANALIZĂ CANTITATIVĂ CARE VIZEAZĂ OPINIA MANAGERILOR ȘI A CLIEŢILOR DIN DOMENIUL CENTRELOR DE TRATAMENT ȘI AGREMENT

5.2.1. Metodologia cercetării

Metodologia de cercetare este fundamentul cercetării științifice și se concretizează într-un set de principii și metode de cercetare care contribuie la obținerea unor rezultate valide din cercetarea întreprinsă (Marczyk et al, 2005: 4). Aceasta are un impact direct asupra proceselor de validare și generalizare a unui studiu și joacă un rol foarte important în dezvoltarea cunoștințelor legate de mediul de afaceri (Yang et al., 2006).

Potrivit lui Chelcea (2001:19) metodologia are ca sarcină clarificarea înțelesului conceptelor, corectitudinea definirii lor și analiza limbajului utilizat. De asemenea, metodologia implică analiza metodelor și tehnicilor de cercetare, respectarea regulilor de alcătuire a chestionarelor, de construcție a scalelor și a eșantioanelor, în vederea eliminării distorsiunilor și asigurării reprezentativității concluziilor. Analiza metodologică urmărește punerea în relație a metodelor, tehnicilor , procedeeleor și instrumentelor de investigație și corelarea lor la studiul întreprins.

În această etapă a studiului am decis asupra unei analize cantitative pentru a aduna cât mai multe informații care să vizeze opinia managerilor și a clienților din domeniu. În acest sens, am optat pentru analiza pe bază de chestionar. Chelcea definește chestionarele de cercetare ca fiind „o tehnică și, corespunzător, un instrument de investigare constând dintr-un ansamblu de întrebări scrise și, eventual, imagini grafice, ordonate logic și psihologic, care, prin administrarea de către operatorii de anchetă sau prin autoadministrare, determină din partea persoanelor anchetate răspunsuri ce urmează a fi înregistrate în scris” (Chelcea, 2001: 70). Principalul motiv pentru care am optat pentru această variantă se referă la faptul că această tehnică sprijină păstrarea anonimatului respondenților. De multe ori aceștia evită să răspundă la întrebări atunci când se simt nesiguri, insuficient pregătiți sau atunci când întrebările au un caracter personal. Printre avantajele utilizării chestionarului mai enumerăm: obiectivitatea mai ridicată decât în cazul interviurilor, rapiditatea și costurile mai scăzute și ușurința în prelucrarea statistică dată de răspunsurile standardizate.

Ipotezele cercetării

O ipoteză este adesea descrisă ca fiind o încercare a cercetătorului de a explica fenomenul de interes, iar această explicație trebuie să implice o predicție despre variabilele studiate. Aceste previziuni sunt apoi testate prin colectarea și analizarea datelor, și ipotezele pot fi fie sprijinite sau respinse. Ipotezele poate lua diverse forme, în funcție de întrebarea care se pune și tipul de studiu în curs de desfășurare (Marczyk et al, 2005:8). Potrivit lui Chelcea (2001:30) ipotezele fac trecerea de la neștiință la știință și urmăresc obținerea unor noi cunoștințe. Ele pot fi definite ca fiind enunțuri despre relația de cauzalitate dintre două sau mai multe variabile. Pentru ca o ipoteză să poată fi validată, aceasta trebuie să prezinte următoarele caracteristici: generalitate, complexitate, specificitate, determinare, falsificabilitate, testabilitate, predictibilitate, comunicabilitate, reproductibilitate și utilitate.

Ipotezele care vor fi urmărite în decursul cercetării sunt:

Ipoteza 1: Performanța unui centru de tratament și agrement este direct influențată de politica de investiții și de strategia de diversificare a serviciilor.

Ipoteza 2: Centrele de tratament și agrement care sunt inovative au un nivel de performanță mai ridicat decât concurența.

Ipoteza 3: Tehnologia avansată duce la creșterea cotei de piață a centrului de tratament și agrement.

Ipoteza 4: Strategia de dezvoltare a afacerii este influențată de tipologia clienților.

Ipoteza 5: Strategia de construire a tarifelor este caracterizată de expresia: „Rulaj mic, prețuri mari”.

Ipoteza 6: Un nivel de performanță ridicat este direct influențat de stabilitatea și profesionalismul personalului.

Ipoteza 7: Clienții centrelor de tratament și agrement sunt cu preponderență femei, peste 30 ani, din mediul urban.

Ipoteza 8: Clienții centrelor de tratament și agrement au venituri peste nivelul mediu.

Ipoteza 9: Tipologia clienților influențează măsura în care aceștia apelează la serviciile diverselor tipuri de centre spa.

Ipoteza 10: Promptitudinea este principalul aspect de care o organizație trebuie să țină cont în procesul de soluționare a problemei.

Elaborarea chestionarelor și obiectivele propuse

Chestionarul care se adresează managerilor centrelor de tratament și agrement are în componență 15 întrebări prin intermediul cărora ne-am propus să identificăm atât tipologia centrului și a managerului, cât și diversele strategii, tehnici și instrumente pentru care s-a optat. Cel care se adresează clienților centrelor spa este compus din 21 de întrebări și are ca obiective identificarea tipurilor de clienți ai centrelor de tratament și agrement (utilizarea metodelor de analiză multidimensională pentru gruparea clienților în funcție de caracteristicile lor) și identificarea și modelarea factorilor care influențează decizia clienților.

Stabilirea metodei de eșantionare și volumul eșantionului

Primul pas în această etapă este stabilirea caracteristicilor populației țintă. În cercetarea noastră, populația de interes este reprezentată de managerii centrelor spa din țara noastră pentru primul chestionar și de clienții acestor centre pentru cel de-al doilea. Dorim să precizăm că în cadrul acestei teze atenția noastră se îndreaptă doar asupra centrelor spa și nu și a diverselor unități care oferă anumite servicii spa. Pentru a reuși să facem această distincție, enumerăm elementele necesare unui spa de zi așa cum au fost ele prezentate de Chambers (2006):

- Mediu curat, calm, sigur și cultivat;
- Camere de tratament private pentru fiecare client care optează pentru un serviciu personal;
- Băi și camere de garderobă pentru femei și bărbați;
- Licențe adecvate tipului de afacere. Esteticienii și terapeuții angajați să dețină atestate și licențe corespunzătoare;
- Produse spa profesionale pentru care esteticienii și terapeuții au fost instruiți.

În plus, centrul trebuie să ofere o diversitate de masaje, tratamente faciale și corporale, saune și hidroterapii, un instructor de sport privat, nutriționist sau o bucătărie spa.

Pentru stabilirea eșantionului pentru primul chestionar ne-am folosit în primul rând de datele furnizate de site-ul *spabusiness.ro*, potrivit căruia România numără aproximativ 70-80 locații care își pot încadra serviciile în gama spa wellness. Pentru cel de-al doilea chestionar, am utilizat datele oferite de *Broșura spa business 2015*, conform căreia în anul 2015 clienții

centrelor spa din România au fost în număr de 153.000, dintre care 135.000 clienți români și 18.000 clienți străini.

Cunoscând astfel volumul colectivității totale, am încercat să stabilim numărul minim de respondenți pentru ca eșantionul să fie reprezentativ utilizând tabelul 16.

Modul de aplicare al chestionarelor

Pentru aplicarea chestionarului care vizează opinia managerilor centrelor spa am apelat în primă etapă la contactarea cunoștințelor din domeniu și a managerilor centrelor spa din zona de reședință. Ulterior, am continuat prin a contacta prin e-mail managerii centrelor spa a căror adrese le-am obținut de pe paginile de Internet. În acest sens, am conceput o variantă electronică a chestionarului, deoarece este o opțiune mult mai rapidă și mai puțin costisitoare. Datorită ratei mici de răspuns s-a recurs la contactarea fondatorului *desprespa.ro* care este cea mai cunoscută publicație de profil din țară și care a avut amabilitatea de a trimite chestionarul nostru colaboratorilor site-ului. Totodată, s-a făcut și îndrumarea de a contacta telefonic aceste persoane întrucât este cunoscută lipsa de interes a oamenilor atunci când sunt solicitați să completeze un chestionar. În cele din urmă, am apelat și la această variantă și în acest mod a fost asigurată o rată de răspuns mai mare, determinând astfel o reprezentativitate considerabilă pentru eșantion.

În ceea ce privește clienții centrelor spa am apelat în primul rând la cunoștințe pe care le-am rugat să distribuie mai departe chestionarul. Din nou, cea mai mare rată de răspuns a fost atinsă după ce persoanele au fost contactate personal, telefonic sau prin e-mail dar cu un mesaj de întâmpinare prin care îi rugam să participe la completarea acelui chestionar.

Dorim să menționăm că etapa de pregătire, administrare și prelucrare a chestionarului a fost una foarte importantă, care s-a desfășurat pe o perioadă mai lungă de timp întrucât am urmărit să obținem rezultate cât mai semnificative pentru studiul nostru.

Tabelul 16. Estimarea mărimii eşantionului în funcție de mărimea populației mamă și de nivelul de încredere și marja de eroare

Population Size	Confidence = 95%				Confidence = 99%			
	Margin of Error				Margin of Error			
	5.0%	3.5%	2.5%	1.0%	5.0%	3.5%	2.5%	1.0%
10	10	10	10	10	10	10	10	10
20	19	20	20	20	19	20	20	20
30	28	29	29	30	29	29	30	30
50	44	47	48	50	47	48	49	50
75	63	69	72	74	67	71	73	75
100	80	89	94	99	87	93	96	99
150	108	126	137	148	122	135	142	149
200	132	160	177	196	154	174	186	198
250	152	190	215	244	182	211	229	246
300	169	217	251	291	207	246	270	295
400	196	265	318	384	250	309	348	391
500	217	306	377	475	285	365	421	485
600	234	340	432	565	315	416	490	579
700	248	370	481	653	341	462	554	672
800	260	396	526	739	363	503	615	763
1,000	278	440	606	906	399	575	727	943
1,200	291	474	674	1067	427	636	827	1119
1,500	306	515	759	1297	460	712	959	1376
2,000	322	563	869	1655	498	808	1141	1785
2,500	333	597	952	1984	524	879	1288	2173
3,500	346	641	1068	2565	558	977	1510	2890
5,000	357	678	1176	3288	586	1066	1734	3842
7,500	365	710	1275	4211	610	1147	1960	5165
10,000	370	727	1332	4899	622	1193	2098	6239
25,000	378	760	1448	6939	646	1285	2399	9972
50,000	381	772	1491	8056	655	1318	2520	12455
75,000	382	776	1506	8514	658	1330	2563	13583
100,000	383	778	1513	8762	659	1336	2585	14227
250,000	384	782	1527	9248	662	1347	2626	15555
500,000	384	783	1532	9423	663	1350	2640	16055
1,000,000	384	783	1534	9512	663	1352	2647	16317
2,500,000	384	784	1536	9567	663	1353	2651	16478
10,000,000	384	784	1536	9594	663	1354	2653	16560
100,000,000	384	784	1537	9603	663	1354	2654	16584
300,000,000	384	784	1537	9603	663	1354	2654	16586

Sursa: <http://www.research-advisors.com/tools/SampleSize.htm>

5.2.2. Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării în urma aplicării chestionarului care vizează opinia managerilor centrelor spa

În cadrul acestei părți a cercetării au fost primite răspunsuri de la 54 de respondenți aflați în funcție managerială la un centru spa. În urma evaluării calitative a chestionarelor, 4 dintre acestea au fost excluse din cauza răspunsurilor lipsă. Astfel eșantionul final de manageri evaluat a avut un volum de 50 de indivizi.

Am început cu o evaluare descriptivă a variabilelor și ulterior am continuat cu testarea ipotezelor formulate. Observăm faptul că majoritatea centrelor SPA analizate au fost înființate în anul 2008, deci au o vechime de 7 ani la momentul analizei, ele reprezentând 16% din eșantion (Tabelul 1-Anexe) iar vechimea medie a eșantionului de centre SPA evaluate este de 6,72 ani, aproape identică cu vechimea mediană – 6 ani, deci, jumătate din centre funcționează de cel mult 6 ani (Tabelul 2-Anexe).

În ceea ce privește personalul, variația este relativ ridicată. În cadrul eșantionului există centre SPA cu 2 angajați, respectiv cu 45 (Tabelul 3 – Anexe). O asemenea amplitudine vine din faptul că unele centre SPA funcționează în cadrul unor complexe hoteliere și nu necesită personal auxiliar adițional, în timp ce altele sunt de sine stătătoare și atunci, pe lângă personalul strict calificat în acest domeniu, mai există și personal administrativ angajat. În medie, sunt 15 angajați/ centru. Aceasta este și valoarea mediană.

Managerii centrelor SPA analizate au o vechime medie de 5,25 ani în acest domeniu și o vechime medie de 3.97 ani ca manageri efectivi ai centrului unde activează în prezent în această funcție. Valoarea modală este 4 în ambele cazuri, ceea ce arată o vechime cumulată egală cu vechimea în centrul actual, de 4 ani pentru majoritatea eșantionului (Tabelul 4-Anexe). Pentru a vedea dacă există diferențe semnificative între cele două variabile am aplicat teste de comparație pe perechi. Rezultatul (Tabelul 5- Anexe) relevă faptul că experiența globală ca manager de centru SPA este semnificativ diferită de cea ca manager în actualul centru ($\text{Sig.} = 0,002 < 0,05$). Acest lucru semnifică faptul că managerii au acumulat experiență în domeniu înainte să devină managerii centrului spa analizat.

Pe lângă vechimea efectivă, am evaluat experiența prin prisma sectorului în care a activat managerul înaintea funcției actuale (Tabelul 6- Anexe). 36% dintre respondenți au activat în același domeniu, în timp ce restul de 64% în domenii diferite.

Având în vedere că majoritatea managerilor actuali au activat în alte sectoare, am evaluat cele doua gupe prin prisma vechimii (Tabelul 7- Anexe). În ceea ce privește vechimea ca manager, în general, nu există diferențe între cele doua grupe (Sig. = 0,861, vechime medie 5,36 ani în domeniu vs. 5,19 ani). Însa în cazul experienței efective ca vechime la locul actual de munca, diferențele sunt semnificative statistic (Sig. = 0,006 < 0,05). Cei care au activat anterior tot ca manageri de centru SPA au o experiență medie de 2,44 ani, în timp ce managerii care anterior au activat în alte domenii au o experiență medie de 4,83 ani în acest tip de funcție.

Tabelul 17. Categoria centrelor SPA

		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Pentru orice tip de clienți	24.0	24.0	24.0
	De nivel mediu	28.0	28.0	52.0
	De lux	48.0	48.0	100.0
	Total	100.0	100.0	

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

În ceea ce privește centrele SPA, acestea au fost evaluate prin prisma mai multor caracteristici. În primul rând, am fost interesați de categoria din care fac parte, din punct de vedere al tipologiei clienților, având în vedere că una dintre ipotezele de lucru (ipoteza 4) evaluează influența acestui aspect asupra strategiei de dezvoltare. Aproape jumătate din eșantion este dat de centre SPA de lux (48%). Restul se împarte în mod aproximativ egal: 24% consideră ca sunt pentru toate categoriile de clienți, iar 28% că se adresează unui client de nivel mediu.

Tabelul 18. Evoluția activității centrului spa

		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Și-a dezvoltat activitatea	80.0	80.0	80.0
	S-a menținut	20.0	20.0	100.0
	Total	100.0	100.0	

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

80% din centrele spa cuprinse în eșantionul nostru și-au dezvoltat activitatea în timp și doar 20% și-au menținut-o la același nivel.

În urma analizei diverselor aspecte manageriale am putut trage următoare concluzii:

- Doar 8% din cele 50 de centre spa analizate utilizează concepte de management strategic în totalitate, în timp ce 12% susțin că le utilizează într-o mică măsură. Abordarea pe baza conceptelor de management strategic este făcută într-o oarecare măsură de 44% dintre centre și în mare măsură de 36% dintre acestea(Tabelul 8-Anexe) .
- Faptul că firma are o strategie clară, bine înțeleasă și comunicată este un aspect acceptat de toți managerii de la într-o oarecare măsură în sus (Tabelul 8-Anexe) .
- Majoritatea managerilor (52%) sunt de părere că echipa implicată în realizarea strategiei deține cunoștințele, competențele și experiența necesară într-o mare măsură și doar 4% le dețin într-o mică măsură (Tabelul 8-Anexe) .
- 20% dintre manageri consideră adevărat într-o mică măsură faptul că nivelul fluctuației și absenteismului personalului este scăzut și doar 24% sunt de acord în totalitate cu această afirmație (Tabelul 8-Anexe) .
- Toți managerii sunt de acord cu afirmația potrivit căreia interesul angajaților este susținut de practici de motivare adecvate și specifice de la într-o oarecare măsură în sus (Tabelul 8-Anexe) .

- Majoritatea managerilor (52%) consideră adevărat într-o mare măsură faptul că strategia este revizuită frecvent pentru a putea beneficia de schimbările ce au loc în mediu (Tabelul 8-Anexe) .
- 88% dintre manageri sunt de acord cu faptul că strategia de management aplicată susține cooperarea cu clienții în totalitate sau într-o mare măsură (Tabelul 8-Anexe) .
- Doar 4% dintre manageri consideră că serviciile firmei sunt de bună calitate într-o oarecare măsură, restul de 96% consideră acest fapt adevărat într-o mare măsură sau în totalitate (Tabelul 8-Anexe) .
- Nici un manager nu respinge în totalitate ideea că inovarea de produse și servicii este importantă, dar doar 56% sunt de acord în totalitate cu această afirmație (Tabelul 8-Anexe).
- Doar 24% dintre firme pun accent în totalitate pe diferențierea serviciilor față de concurență, iar 40% susțin într-o mare măsură această strategie (Tabelul 8-Anexe)
- 56% dintre firme sunt preocupate într-o mare măsură sau în totalitate de diversificarea ofertei (Tabelul 8-Anexe) .
- Majoritatea managerilor (88%) sunt de părere că serviciile firmei corespund nevoilor și preferințelor clienților într-o mare măsură sau în totalitate (Tabelul 8-Anexe) .
- 4% dintre manageri consideră că accesibilitatea serviciilor nu este deloc un aspect important, iar 84% îl consideră important într-o mare măsură sau în totalitate (Tabelul 8-Anexe) .
- 4% dintre manageri consideră deloc importante caracteristicile deosebite ale serviciilor pe care le oferă, iar 76% consideră într-o mare măsură sau în totalitate important acest aspect pentru atragerea clienților (Tabelul 8-Anexe) .
- Pentru peste 70% dintre centre strategia de management se concentrează pe maximizarea profitului într-o măsură ridicată sau chiar în totalitate. Observăm că această maximizare a profitului este urmarită prin atragerea de noi clienți (în totalitate – 44% din eșantion), respectiv prin loializarea celor existenți (în totalitate-44% din eșantion) (Tabelul 9-Anexe).
- Direcționarea investițiilor se face cu preponderență înspre îmbunătățirea dotărilor și instruirea personalului, iar creșterea nivelului de confort al angajaților și promovarea sunt aspecte cu prioritate redusă în acest sens (Tabelul 10-Anexe).
- Tarifarea se face prin luarea în considerare atât a costurilor implicate cât și a numărului de clienți și a tipologiei acestora, însă aspectul cel mai important sunt

costurile asociate. Mai puțin importante par să fie tarifele practicate de către concurența (Tabelul 11-Anexe).

- Numărul de clienți este factorul de mediu cel mai important în reconsiderarea strategiei, urmat de relația cu aceștia. Situația economică generală și cea a concurenților are de asemenea o influență puternică în acest sens. La celălalt pol, avem numărul de clienți și relația cu aceștia care nu au fost considerați factori de mare importanță în stabilirea strategiei (Tabelul 12-Anexe) .
- Echipa de manageri este cea care se implică cel mai mult atunci când este vorba de soluționarea nemulțumirilor (Tabelul 13-Anexe).
- Reexecutarea serviciului la cererea clientului este cea mai utilizată metodă de soluționare a nemulțumirilor, iar prezentarea scuzelor este metoda cea mai puțin utilizată în acest scop (Tabelul 14-Anexe) .
- Instrumentele strategice sunt puțin utilizate de către centrele SPA analizate. Astfel, se poate observa că indiferent de instrumentul în cauză, majoritatea nu le utilizează (aproape jumătate din eșantion pentru fiecare dintre aceste instrumente) deloc și foarte puține centre le utilizează mai des. Excepție este analiza SWOT pe care cei mai mulți o utilizează des. Un motiv ar putea fi lipsa unor studii de specialitate a managerilor și, astfel, necunoașterea acestor metode și a utilității lor în procesele decizionale (Tabelul 15-Anexe).

Testarea ipotezelor pentru eșantionul de manageri de centre de tratament și agrement

H1. Performanța unui centru de tratament și agrement este direct influențată de politica de investiții și de strategia de diversificare a serviciilor.

Este cunoscut faptul că întrebările care au un caracter financiar pot să ducă la refuzul respondenților de a completa acel chestionar. Din acest motiv, am încercat să evaluăm performanța organizațiilor din domeniul centrelor de tratament și agrement prin diverse aspecte non-financiare. Astfel, potrivit lui Popa (2005) performanța unei organizații este asigurată de:

- *Gradul său de stabilitate și adaptabilitate;*

- Resursele implicate;
- Reputația și imaginea sa;
- Relațiile cu salariații și comunicarea în interiorul organizației;
- Cultura și stilul de conducere;
- Calitatea proceselor organizaționale.

În 2003, Asociația Spa-urilor de Zi a fost prima care a conceput un raport de evaluare comparativă pentru industria spa-urilor. Scopul acelei cercetări a fost de a vedea dincolo de aspectele financiare și de a promova o dezvoltare de succes a centrelor de acest tip, oferind servicii competitive și calitative clienților. Pe baza acestui studiu, Asociația Spa-urilor de Zi a determinat principalele caracteristici ale unui spa de succes:

- Dimensiunea (dimensiunea centrului spa, numărul camerelor de tratament, numărul și mărimea spațiilor destinate pentru saune, hidroterapie, sport și alte activități de agrement, dimensiunea medie a unei camere de tratament, existența și mărimea camerelor de baie, a vestiarelor, a zonei de relaxare, recepție, a magazinului cu produse spa, etc.)
- Mixul de afaceri (*numărul terapeuților și a personalului implicat*, existența unui program de motivare și recompensare a personalului, etc.)
- Produsele și serviciile (diversitatea ofertei, pachetele oferite și serviciile a la carte, etc.).
- Mixul promoțional (prețurile atractive sunt folosite ca o tehnică de dezvoltare a acestor afaceri, colaborarea cu diverși specialiști din domeniul medical care pot să promoveze aceste centre, promovarea în diverse ziare și reviste, etc.)
- Mixul de afaceri/Planuri de viitor (garanție pentru servicii, instruirea personalului, planuri de extindere pe viitor, etc.)

În viziunea lui Cohen & Bodeker (2008) indicatorii cheie ai performanței unui centru spa sunt:

- Veniturile: veniturile totale, veniturile/tratament sau serviciu, veniturile din alte tipuri de vânzări sau taxe de membru, etc.

- Cheltuielile: cheltuielile totale, cheltuielile, tratament sau serviciu, salarii, instructaje, închirieri, întreținere, marketing, asigurări, etc.
- Clienții: numărul total de clienți, repetarea vizitelor și a tratamentelor, etc.
- Resursele umane: *numărul total de angajați*, nivelul de calificare, salarii și beneficii în funcție de tipul de post ocupat, etc.

Astfel că în cadrul chestionarului nostru am considerat evoluția activității centrului spa și nivelul fluctuației și absenteismului personalului ca metode calitative de evaluare a performanței, iar numărul de angajați și vechimea centrului ca metode cantitative de evaluare a acesteia.

În urma analizei factorilor de influență ai *performanței măsurate prin evoluția activității centrului* (Tabelul 16-Anexe) putem trage următoarele concluzii:

- Calitatea serviciilor firmei și direcționarea investițiilor spre diversificarea ofertei influențează performanța centrului spa măsurată prin evoluția activității centrului. Este interesant de remarcat legătura inversă, de intensitate mică dintre variabile ceea ce poate fi explicată prin faptul că o calitate foarte mare sau investițiile puternice în diversificarea ofertei ar putea implica niște costuri care să ducă la scăderea competitivității organizației și mai departe la o performanță scăzută.
- Direcționarea investițiilor spre instruirea personalului influențează de asemenea performanța centrului spa măsurată prin evoluția activității centrului. Este vorba de o legătură inversă, de intensitate medie care poate fi explicată fie prin faptul că în acest domeniu personalul este destul de fluctuant și atunci nu se justifică astfel de investiții, fie prin faptul că peste un anumit nivel al instruirii costurile sunt prea ridicate și asta poate afecta performanța organizației.
- Direcționarea investițiilor spre îmbunătățirea dotărilor, spre creșterea gradului de confort al personalului sau spre promovare nu influențează performanța centrului spa măsurată prin evoluția activității acestuia.

De asemenea, analizând factorii de influență ai *performanței măsurate prin nivelul fluctuației și absenteismului personalului* (Tabelul 17-Anexe) remarcăm:

- Oferta extrem de diversificată a firmei influențează semnificativ performanța centrului măsurată prin nivelul fluctuației și absenteismului personalului. Observăm că este o legătură inversă de intensitate redusă, ceea ce se poate explica prin faptul că o oferta extrem de diversificată, poate implica o pregătire mai riguroasă a personalului, un volum mai mare de muncă sau o atmosferă mai tensionată la locul de muncă și aceste aspecte pot duce mai departe la dorința angajaților de a renunța la acel post.
- Direcționarea investițiilor spre îmbunătățirea dotărilor influențează de asemenea semnificativ performanța centrului măsurată prin nivelul fluctuației și absenteismului personalului. Este o legătură directă, de intensitate medie, ce poate fi explicată prin faptul că îmbunătățirea dotărilor poate reduce volumul de muncă sau din dificultatea acestuia și astfel angajatul să fie mai mulțumit de locul de muncă respectiv.
- Direcționarea investițiilor spre instruirea personalului influențează semnificativ performanța centrului măsurată prin nivelul fluctuației și absenteismului personalului. Este o legătură directă, de intensitate redusă, ce poate fi explicată prin faptul că o firmă care face investiții în personal se va asigura că acesta nu va pleca în curând, iar un angajat în care se investește se va simți apreciat și nu va renunța ușor la acel loc de muncă.
- Ceilalți factori precum calitatea serviciilor, direcționarea investițiilor spre diversificarea ofertei, spre creșterea gradului de confort al angajaților sau spre promovare nu influențează performanța organizației măsurată prin nivelul fluctuației și absenteismului personalului.

Tabelul 19. Testarea ipotezei numărul 1 utilizând ca proxy pentru performanță numărul de angajați și vechimea centrului

Factorul	Sig	
	Număr angajați	Vechime
Serviciile firmei sunt de bună calitate.	0,165	0,474
Serviciile firmei sunt diferite față de cele ale concurenței.	0,243	0,174
Direcționarea investițiilor spre diversificarea ofertei.	0,134	0,080
Direcționarea investițiilor spre înmunătățirea dotărilor.	0	0,083
Direcționarea investițiilor spre instruirea personalului.	0	0,041
Direcționarea investițiilor spre creșterea nivelului de confort al angajaților.	0,04	0,444
Direcționarea investițiilor spre promovare.	0,455	0,041
Strategia de diversificare se bazează pe doleanțele clienților.	0,770	0,244
Strategia de diversificare se bazează pe oferta concurenței.	0,576	0
Strategia de diversificare se bazează pe tehnologie.	0,283	0,475
Strategia de diversificare se bazează pe noile descoperiri în domeniu.	0,978	0,153

*Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Potrivit tabelului 19, direcționarea investițiilor spre îmbunătățirea dotărilor, spre instruirea personalului și spre creșterea nivelului de confort al angajaților influențează performanța măsurată prin numărul de angajați. Aceste situații pot fi justificate prin faptul că îmbunătățirea dotărilor și gradul ridicat de instruire al personalului poate determina creșterea atractivității centrului respectiv și astfel, un număr mai mare de angajați este necesar pentru a face față cererii clienților. Creșterea gradului de confort al angajaților, face ca centrul respectiv să devină tentant pentru personalul din domeniu, iar după angajare aceștia să nu dorească să părăsească acel loc. Direcționarea investițiilor spre diversificarea ofertei, spre îmbunătățirea dotărilor, spre instruirea personalului și spre promovare influențează performanța centrului măsurată prin vechimea acestuia. De asemenea aceasta este influențată și de strategia de diversificare care se bazează pe oferta concurenței.

Tabelul 20. Modelarea influenței factorilor analizați asupra numărului de angajați

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	37.116	5.905		6.285	.000
Directionare investitii:	-5.119	1.334	-.485	-3.838	.000
Instruirea personalului					
2 (Constant)	30.413	5.826		5.220	.000
Directionare investitii:	-6.777	1.333	-.642	-5.083	.000
Instruirea personalului					
Strategia de diversificare se bazeaza pe: Tehnologie	4.279	1.359	.397	3.149	.003
3 (Constant)	34.895	5.583		6.251	.000
Directionare investitii:	-5.405	1.313	-.512	-4.117	.000
Instruirea personalului					
Strategia de diversificare se bazeaza pe: Tehnologie	5.741	1.346	.533	4.266	.000
Directionare investitii:	-3.787	1.256	-.392	-3.015	.004
Îmbunătățirea dotărilor					
4 (Constant)	8.245	9.209		.895	.375
Directionare investitii:	-6.174	1.201	-.584	-5.140	.000
Instruirea personalului					

	Strategia de diversificare se bazeaza pe: Tehnologie	6.703	1.241	.622	5.399	.000
	Directionare investitii: Îmbunătățirea dotărilor	-4.561	1.151	-.472	-3.962	.000
	Serviciile firmei sunt de bună calitate.	6.456	1.870	.352	3.451	.001
5	(Constant)	12.652	8.905		1.421	.162
	Directionare investitii: Instruirea personalului	-8.059	1.369	-.763	-5.886	.000
	Strategia de diversificare se bazeaza pe: Tehnologie	5.742	1.239	.533	4.635	.000
	Directionare investitii: Îmbunătățirea dotărilor	-4.528	1.091	-.468	-4.150	.000
	Serviciile firmei sunt de bună calitate.	5.889	1.787	.321	3.296	.002
	Directionare investitii: Creșterea nivelului de confort al angajaților	2.686	1.085	.325	2.476	.017

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Modelul a fost estimat în 5 etape, calitatea lui este semnificativă iar ecuația rezultată este:

Număr angajați (X)= 12,65-8,059*Instruire personal+5,742*Tehnologie-4,528* Îmbunătățirea Dotărilor+5,889*Calitatea serviciilor+2,686*creșterea nivelului de Confort al angajaților.

Observăm aici că direcționarea investițiilor spre instruirea personalului determină o scădere a numărului de angajați. Acest lucru poate fi explicat prin faptul că un angajat bine instruit știe să își utilizeze mai eficient timpul sau poate îndeplini mai multe sarcini, fără a fi necesară angajarea unei alte persoane. Pe de altă parte, direcționarea investițiilor spre tehnologie, calitatea serviciilor firmei și nivelul ridicat de confort duce la atragerea unui număr mai mare de clienți dornici să experimenteze serviciile firmei, fapt care justifică un număr mai mare de angajați.

Tabelul 21. Modelarea influenței factorilor analizați asupra vechimii centrului

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	-1.655	2.648		-.625	.535
Strategia de diversificare se bazează pe: Oferta concurenței	2.379	.733	.424	3.245	.002
2 (Constant)	5.824	3.230		1.803	.078
Strategia de diversificare se bazează pe: Oferta concurenței	3.200	.704	.570	4.548	.000
Strategia de diversificare se bazează pe: Doleanțele clienților	-2.848	.827	-.432	-3.444	.001
3 (Constant)	-2.818	3.489		-.808	.423
Strategia de diversificare se bazează pe: Oferta concurenței	3.694	.620	.659	5.963	.000
Strategia de diversificare se bazează pe: Doleanțele clienților	-3.104	.717	-.471	-4.330	.000
Directionare investiții: Promovare	1.939	.470	.429	4.123	.000
4 (Constant)	-1.783	3.341		-.534	.596
Strategia de diversificare se bazează pe: Oferta concurenței	3.862	.592	.689	6.520	.000
Strategia de diversificare se bazează pe: Doleanțele clienților	-2.931	.685	-.445	-4.282	.000
Directionare investiții: Promovare	2.705	.545	.598	4.960	.000
Serviciile firmei sunt diferite față de cele ale concurenței	-1.408	.575	-.292	-2.447	.018
5 (Constant)	-5.933	3.659		-1.622	.112

Strategia de diversificare se bazeaza pe: Oferta concurenței	4.118	.576	.734	7.146	.000
Strategia de diversificare se bazeaza pe: Doleantele clientilor	-2.826	.655	-.429	-4.313	.000
Directionare investitii: Promovare	3.016	.538	.666	5.608	.000
Serviciile firmei sunt diferite față de cele ale concurenței	-2.089	.623	-.433	-3.353	.002
Directionare investitii: Îmbunătățirea dotărilor	1.049	.453	.246	2.316	.025

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Modelul a fost estimat în 5 etape, calitatea lui este semnificativă iar ecuația rezultată este:

Vechime centru (x)= $4,118 \cdot \text{strategia de diversificare se bazează pe oferta concurenței} - 2,826 \cdot \text{strategia de diversificare se bazează pe doleanțele clienților} + 3,016 \cdot \text{promovare} - 2,089 \cdot \text{servicii diferite față de concurență} + 1,049 \cdot \text{îmbunătățirea dotărilor}$.

Observăm aici că strategiile de diversificare care se bazează pe doleanțele clienților și serviciile diferite față de cele de pe piață sunt caracteristice centrelor cu o vechime redusă. Acest lucru poate fi justificat prin faptul că atunci când sunt noi pe piață, firmele încearcă să satisfacă cel mai bine pretențiile clienților și încearcă diverse idei inovative pentru a atrage atenția acestora, dar pe termen lung pot realiza că acestea presupun niște costuri suplimentare care de foarte multe ori nu se justifică. Strategia de diversificare care se bazează pe oferta concurenței, promovarea firmei și îmbunătățirea dotărilor sunt aspecte caracteristice firmelor cu o vechime mai mare pe piață.

De asemenea, s-a putut observa că atât pentru performanța centrului măsurată prin evoluția acestuia (Tabelul 18-Anexe), cât și pentru performanța măsurată prin nivelul fluctuației și absenteismului personalului (Tabelul 19-Anexe) nu există nici un factor semnificativ în regresie. Rezultatele pot fi datorate interdependențelor care există între factorii analizați sau unor influențe mai intense necuantificate în cadrul chestionarului.

În concluzie, putem afirma că ipoteza H1: *Performanța unui centru de tratament și agrement este direct influențată de politica de investiții și de strategia de diversificare a serviciilor* este parțial validată. Aceasta se confirmă în următoarele situații:

- Când performanța este evaluată prin evoluția activității centrului, atât direcționarea investițiilor spre diversificarea ofertei și calitatea serviciilor, cât și cele îndreptate spre instruirea personalului au o influență semnificativă asupra acesteia.
- Când performanța este evaluată cu ajutorul nivelului fluctuației și absenteismului personalului, atât oferta diversificată, cât și direcționarea investițiilor spre îmbunătățirea dotărilor și spre instruirea personalului prezintă influențe semnificative.
- Când performanța este evaluată prin numărul de angajați, direcționarea investițiilor înspre calitatea serviciilor, tehnologie, îmbunătățirea dotărilor, instruirea personalului și creșterea nivelului de confort al angajaților prezintă influențe semnificative.
- Când performanța este evaluată prin vechimea centrului atât strategia de diversificare care se bazează pe oferta concurenței, cât și cea care se bazează pe doleanțele clienților prezintă influențe semnificative. Alte aspecte care influențează astfel performanța sunt: investițiile în promovare și în îmbunătățirea dotărilor și serviciile diferite de cele ale concurenței.

Propuneri: Deoarece evaluarea performanței prin aspecte diferite poate duce la rezultate contrare, subliniem în primul rând necesitatea existenței la nivel de organizație a unui sistem unic de evaluare a acesteia. În caz contrar rezultatele obținute ar putea fi eronate și ar putea indica direcții greșite. După ce această etapă a fost soluționată, recomandarea noastră este ca managerii acestor centre să își concentreze eforturile înspre aspectele importante, care au manifestat o influență semnificativă asupra performanței, aspecte enumerate anterior. De asemenea, referitor la aspectele care au prezentat o influență negativă, recomandăm o permanentă monitorizare a acestora, astfel încât să poată fi identificată măsura în care atenția se va concentra asupra lor. De exemplu, atât direcționarea investițiilor înspre diversificarea ofertei cât și înspre instruirea personalului au manifestat o influență negativă. Bineînțeles că nu vor fi sistate în totalitate investițiile în acea direcție, însă trebuie efectuate într-o măsură mai redusă întrucât creșterea cheltuielilor în acea direcție poate duce la costuri ridicate care să nu se reflecte în disponibilitatea clientului de a plăti în plus și astfel performanța în timp să scadă.

H2. Centrele de tratament și agrement care sunt inovative au un nivel de performanță mai ridicat decât concurența.

Tabelul 22. Factorii de influență ai performanței măsurate prin evoluția activității centrului

Factorul	Coefficient Test (Value)	Sig
Strategia de diversificare se bazează pe tehnologie.	0,082	0,509
Strategia de diversificare se bazează pe noile descoperiri în domeniu.	-0,014	0,910
Factori de mediu. Evoluția tehnologică.	0,073	0,577

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 23. Factorii de influență ai performanței măsurate prin nivelul fluctuației și absenteismului personalului

Factorul	Coefficient Test (Value)	Sig
Pentru firmă inovarea de produse și servicii este importantă.	0,029	0,808
Strategia de diversificare se bazează pe tehnologie.	0,049	0,610
Strategia de diversificare se bazează pe noile descoperiri în domeniu.	0,177	0,099
Factori de mediu. Evoluția tehnologică.	0,122	0,307

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Analizând ultimele două tabele, putem să remarcăm că strategia de diversificare care se bazează pe noile descoperiri în domeniu este singurul factor care are o influență directă, dar slabă asupra performanței centrelor măsurată prin nivelul fluctuației și absenteismului

personalului. În rest, în cazul în care performanța este evaluată prin evoluția centrului și prin nivelul fluctuației personalului, rezultatele obținute resping ipoteza de lucru: nivelul inovației nu influențează semnificativ performanța centrelor spa din România. Aceleași rezultate au fost confirmate și pe regresii (Tabelele 20, 21-Anexe), cu mici diferențe pentru performanța evaluată prin nivelul fluctuației personalului, întrucât strategiile de diversificare care se bazează pe tehnologie și noile descoperiri din domeniu o influențează semnificativ pe aceasta.

În schimb, când performanța este evaluată prin numărul de angajați și vechimea centrului, situația se schimbă (tabelul 24). Inovarea de produse și servicii influențează performanța, însă strategia de diversificare care se bazează pe tehnologie sau pe noile descoperiri din domeniu nu au nici o influență semnificativă.

Tabelul 24. Evaluarea existenței influenței preocupărilor înspre inovare asupra performanței măsurate prin numărul de angajați și vechime

Factorul	Sig	
	Număr angajați	Vechime
Pentru firmă inovarea de produse și servicii este importantă.	0,028	0,043
Strategia de diversificare se bazează pe tehnologie.	0,283	0,475
Strategia de diversificare se bazează pe noile descoperiri în domeniu.	0,978	0,153
Factori de mediu. Evoluția tehnologică.	0,729	0,122

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Dacă evaluăm performanța centrului prin numărul de angajați și luăm în considerare toți factorii împreună observăm că nu apare nimic semnificativ (tabelul 22-Anexe) .

Tabelul 25. Analiza ANOVA vechime vs.inovare

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	193.573	4	48.393	2.628	.047 ^a
Residual	828.507	45	18.411		
Total	1022.080	49			

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 26. Ecuția de modelare a influenței inovației asupra performanței măsurate prin vechimea centrului

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4.953	3.116		1.590	.119
	Pentru firmă, inovarea de produse și servicii noi este importantă	-.240	.758	-.051	-.317	.753
	Strategia de diversificare se bazează pe: Tehnologie	-.887	.899	-.186	-.987	.329
	Strategia de diversificare se bazează pe: Noile descoperiri în domeniu	-.710	.789	-.141	-.900	.373
	Factori de mediu: Evoluția tehnologică	2.536	.809	.572	3.136	.003

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

În schimb, situația se modifică atunci când performanța centrului este evaluată prin vechimea centrului (tabelul 25). Modelul (tabelul 26) a fost estimat la o singură etapă, calitatea lui este semnificativă, iar ecuația rezultată este:

Vechime centru (x)= 2,536* Factori de mediu: Evoluția tehnologică.

Adică, potrivit studiului nostru centrele care țin cont de evoluția tehnologică atunci când strategia firmei este reconsiderată, sunt firmele care înregistrează o vechime mai mare pe piață.

În concluzie, ipoteza H2: *Centrele de tratament și agrement care sunt inovative au un nivel de performanță mai ridicat decât concurența* este parțial validată. Aceasta se confirmă în următoarele situații:

- Când performanța este evaluată prin nivelul fluctuației și absenteismului personalului, strategia de diversificare care se bazează pe tehnologie și pe noile descoperiri în domeniu prezintă influențe semnificative.
- Când performanța este evaluată prin numărul de angajați, inovarea de produse și servicii a prezentat o influență semnificativă asupra acesteia.
- Când evaluăm performanța prin vechimea centrului, atât inovarea de produse și servicii cât și evoluția tehnologică au prezentat influențe semnificative.

Propuneri: La fel ca și în cazul ipotezei H1, recomandăm existența unui sistem unic de evaluare a performanței în cadrul organizației pentru a nu avea rezultate contrare. Întrucât avem de a face cu un domeniu în care inovațiile pot fi ușor imitate, considerăm esențială existența unei preocupări continue în acest sens. Sugestiile clienților privind dorințele și nevoile lor pot constitui o sursă extraordinară de informații care să indice necesitatea apariției unor noi servicii sau a unor servicii îmbunătățite. De asemenea, dacă organizația are încheiate anumite contracte de colaborare cu organizații ai căror angajați sunt clienții centrului, sau dacă își propune să încheie astfel de contracte, recomandăm conceperea unor servicii ținând cont de cerințele profesionale.

H3. Tehnologia avansată duce la creșterea cotei de piață a centrului de tratament și agrement.

Ținând cont de analizele prezentate anterior, unde am evidențiat că evoluția tehnologică nu influențează performanța măsurată prin evoluția activității centrului, putem concluziona că pe eșantionul analizat ipoteza H3: *Tehnologia avansată duce la creșterea cotei de piață a centrului de tratament și agrement* nu este validă. Acest lucru poate fi justificat prin faptul că, de multe ori introducerea unei tehnologii avansate presupune niște costuri greu de justificat în

fața clienților și astfel atractivitatea acelor servicii să scadă. Diminuarea contactului client/angajat poate fi de asemenea, de multe ori, un aspect care să nu fie pe placul multor clienți.

Propuneri: Chiar dacă studiul nostru a condus la acest rezultat, pentru centrele de categorie superioară recomandăm efectuarea unor studii de piață mai amănunțite, care să permită identificarea serviciilor cu grad ridicat de tehnologizare care ar atrage un număr mai mare de clienți. În cazul acestor centre, tehnologia ar putea reprezenta un element esențial al avantajului competitiv.

H4. Strategia de dezvoltare a afacerii este influențată de tipologia clienților.

Tabelul 27. Aspecte strategice influențate de tipologia clienților

Aspecte	Coefficient Test (Value)	Sig
Strategia este revizuită frecvent pentru a beneficia de schimbările ce au loc în mediu.	0,060	0,632
Strategia de management aplicată susține cooperarea cu clienții.	0,355	0,002
Firma își propune să atragă clienții prin accesibilitatea serviciilor.	-0,062	0,638
Serviciile corespund nevoilor și preferințelor clienților.	0,170	0,220
Firma își propune să atragă clienții prin caracteristicile deosebite ale serviciilor oferite.	-0,015	0,901
Strategia de management se concentrează pe atragerea de noi clienți.	-0,025	0,846
Strategia de management se concentrează pe maximizarea profitului.	0,045	0,753
Strategia de management se concentrează pe loializarea clienților.	0,369	0
Oferta firmei este diversificată.	0,264	0,022
Direcționarea investițiilor: Diversificarea ofertei.	0,053	0,687

Direcționarea investițiilor: Îmbunătățirea dotărilor.	0,024	0,847
Direcționarea investițiilor: Instruirea personalului.	0,178	0,176
Direcționarea investițiilor: Creșterea nivelului de confort al angajaților.	0,092	0,477
Direcționarea investițiilor: Promovare.	-0,019	0,872
Stabilirea tarifelor pe baza costurilor.	0,145	0,261
Stabilirea tarifelor pe baza numărului de clienți.	-0,087	0,454
Stabilirea tarifelor pe baza tipologiei clienților.	0,435	0
Stabilirea tarifelor pe baza prețurilor concurenței.	0,229	0,040
Strategia de diversificare se bazează pe doleanțele clienților.	0,037	0,805
Strategia de diversificare se bazează pe oferta concurenței.	0,117	0,359
Strategia de diversificare se bazează pe tehnologie.	0,189	0,129
Strategia de diversificare se bazează pe noile descoperiri în domeniu.	-0,064	0,629

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Pot fi evidențiate următoarele aspecte:

- Există legătură între strategiile de management care susțin cooperarea cu clienții și tipologia clienților. Este vorba de o legătură directă, de intensitate redusă, ce poate însemna că firmele din domeniul centrelor de tratament și agrement trebuie să fie cu atât mai interesate de tipologia clienților cu cât strategia aplicată susține cooperarea cu aceștia.
- Există o legătură directă de intensitate medie între tipologia clienților și strategiile de management care se concentrează pe loializarea clienților. Cu cât strategia de management urmărește mai mult loializarea clienților, cu atât mai mult trebuie ținut cont de tipologia clienților.
- Cu cât oferta firmei este mai diversificată, cu atât mai mult tipologia clienților este mai importantă. Între cele două variabile avem o legătură directă, de intensitate redusă.
- Atunci când organizația își stabilește tarifele în funcție de prețurile concurenței, este important să se țină cont de tipologia clienților. Și în această situație avem o legătură directă de intensitate redusă între variabile.

- Legat de celelalte aspecte analizate, acestea nu sunt influențate semnificativ de tipologia clienților.

Pentru eșantionul analizat ipoteza H4: *Strategia de dezvoltare a afacerii este influențată de tipologia clienților* este parțial validată. Aspectele care confirmă această ipoteză sunt: strategiile care susțin cooperarea cu clienții, loializarea clienților, oferta diversificată, stabilirea tarifelor în funcție de clienți și de prețurile concurenței.

Propuneri: Considerăm oportună realizarea la anumite intervale de timp a unor studii de piață atât interne (care să permită identificarea aspectelor importante pentru clienții proprii privind calitatea serviciilor, relația cu organizația, nevoile și dorințele acestora, prețurile pe care aceștia sunt dispuși să le plătească pentru anumite servicii) cât și externe (identificarea prețurilor practicate de concurență) care să constituie elemente utile ale procesului strategic. În acest sens, distribuirea unor chestionare cu număr redus de întrebări pe care clienții să le poată completa în timpul în care așteaptă să intre în sala de tratament sau să efectueze plata ar putea fi o sursă eficientă și necostisitoare.

H5. *Strategia de construire a tarifelor este caracterizată de expresia: Rulaj mic, prețuri mari.*

În vederea formulării acestei ipoteze am pornit de la ideea lui Kimes & Singer (2008) conform căreia practicarea unor prețuri mai reduse în cadrul acestui sector implică atragerea un segment de clienți care ar putea interfera cu clienții obișnuiți. Un centru de tratament și agrement este un loc de refugiu pentru cei mai mulți clienți, iar un segment diferit de clienți ar putea afecta negativ experiența clienților tradiționali.

Tabelul 28. Modalități de stabilire a tarifelor influențate de tipologia clienților

Modalități	Coefficient Test (Value)	Sig
Stabilirea tarifelor pe baza numărului de clienți.	0,305	0,005
Stabilirea tarifelor pe baza costurilor.	0,015	0,912
Stabilirea tarifelor pe baza tipologiei clienților-orice tip de clienți	0,098	0,699

Stabilirea tarifelor pe baza tipologiei clienților-de nivel mediu	0,514	0,004
Stabilirea tarifelor pe baza tipologiei clienților- de lux	0,440	0,004
Stabilirea tarifelor în funcție de costuri și număr de clienți- pentru orice tip de client	0,632	0,064
Stabilirea tarifelor în funcție de costuri și număr de clienți- de nivel mediu	0,140	0,591
Stabilirea tarifelor în funcție de costuri și număr de clienți- de lux	-0,040	0,824

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Ținând cont de datele prezentate în tabelul anterior, putem spune că:

- Între stabilirea tarifelor pe baza numărului de clienți și tipologia clienților există o legătură directă, de intensitate medie, respectiv cu cât stabilirea tarifelor se face pe baza numărului de clienți, cu atât încadrarea acestora într-o anumită tipologie devine mai importantă.
- Atunci când centrul spa este pentru orice tip de client, nu există legătură între numărul clienților și tipologia lor. În schimb, atunci când categoria este cel puțin de nivel mediu, există legătură între numărul de clienți și tipologia lor.
- Pentru orice tip de centru, există interdependență între costuri și numărul clienților. În schimb, pentru centrele care au cel puțin un nivel mediu, nu există legătură, fapt care ar putea arăta că pentru această categorie este mult mai importantă tipologia și calitatea clienților decât numărul acestora sau costurile aferente.

Ipoteza H5: Strategia de construire a tarifelor este caracterizată de expresia: Rulaj mic, prețuri mari este parțial validată. Această ipoteză se confirmă atunci când stabilirea tarifelor se face în funcție de numărul de clienți dacă ne referim în general sau dacă ne referim în funcție de categoria centrului, pentru centrele de nivel mediu sau de lux, când stabilirea tarifelor se face în funcție de tipologia clientului, iar pentru centrele care se adresează oricărui tip de client, când stabilirea tarifelor se face în funcție de costuri și numărul de clienți.

Propuneri: Pentru centrele spa de categorie superioară, crearea unei atmosfere liniștite, propice relaxării este un factor esențial. Stabilirea unor tarife mai reduse, ar crește numărul clienților pe termen scurt, însă clienții nou veniți ar putea să interfereze în mod negativ cu clienții obișnuiți ai locului, atmosfera ar putea fi mai încărcată și astfel, pe termen lung organizația să piardă din clienții vechi, dispuși să plătească în plus. Astfel, considerăm că pentru centrele de categorie superioară, prețul trebuie să fie un factor important care să ducă la o auto-selectare a clientelei.

H6. Un nivel de performanță ridicat este direct influențat de stabilitatea și profesionalismul personalului.

Tabelul 29. Aspecte de managementul resurselor umane care influențează performanța măsurată prin evoluția activității centrului

Aspecte	Coefficient Test (Value)	Sig
Echipa implicată în realizarea strategiei deține cunoștințele, competențele și experiența necesară.	-0,128	0,201
Nivelul fluctuației și absenteismului personalului este scăzut.	-0,321	0,036
Interesul angajaților este susținut de practici de motivare adecvate și specifice.	0,217	0,038
Direcționarea investițiilor spre instruirea personalului.	-0,390	0,008
Direcționarea investițiilor spre creșterea nivelului de confort al angajaților.	-0,013	0,921
Soluționarea nemulțumirilor se face cu preponderență de către angajați.	0,201	0,141
Soluționarea nemulțumirilor se face cu preponderență de către echipa managerială.	-0,251	0,107
Soluționarea nemulțumirilor se face pe baza unor proceduri prestabilite.	0,104	0,491
Soluționarea nemulțumirilor se face doar prin simpla prezentare de scuze.	-0,007	0,955
Soluționarea nemulțumirilor se face prin reexecutarea serviciului	0,196	0,076

la cererea clientului.		
Soluționarea nemulțumirilor se face prin compensare.	0,199	0,184

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Putem scoate în evidență următoarele aspecte:

- Există o legătură inversă de intensitate medie între performanța măsurată prin evoluția activității centrului și nivelul fluctuației și absenteismului personalului. Cu cât nivelul absenteismului și fluctuației personalului este mai mare, cu atât performanța centrului este mai scăzută.
- O legătură directă de intensitate redusă se înregistrează și între performanța centrului și existența unor practici de motivare care să susțină interesul angajaților. Cu cât acestea sunt mai potrivit formulate și mai specifice cu atât performanța organizației este mai ridicată.
- Legătură inversă de intensitate medie există și între performanța centrelor cuprinse în eșantionul nostru și instruirea personalului. Cu cât nivelul de instruire este mai ridicat, cu atât performanța măsurată prin evoluția activității centrului este mai scăzută. Acest lucru poate fi explicat prin faptul că un grad ridicat de instruire poate presupune niște costuri ridicate care de multe ori nu sunt ușor de justificat.
- Soluționarea nemulțumirilor prin reexecutarea serviciului la cererea clienților influențează semnificativ performanța centrului. Este o legătură directă de intensitate redusă, ceea ce semnifică că această metodă de soluționare a situațiilor neplăcute afectează pozitiv performanța măsurată prin evoluția activității centrului.

Tabelul 30. Aspecte de managementul resurselor umane care influențează performanța măsurată prin numărul de angajați sau vechimea centrului

Aspecte	Sig	
	Număr angajați	Vechime
Nivelul fluctuației și absenteismului personalului este scăzut.	0,001	0,001
Echipa implicată în realizarea strategiei deține cunoștințele, competențele și experiența necesară.	0,278	0,386
Interesul angajaților este susținut de practici de motivare adecvate și specifice.	0,198	0,131
Direcționarea investițiilor spre instruirea personalului.	0	0,041

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Datele prezentate în tabelul anterior indică faptul că nivelul fluctuației și absenteismului personalului și direcționarea investițiilor spre instruirea personalului influențează semnificativ performanța măsurată atât prin numărul de angajați, cât și prin vechimea centrului.

Tabelul 31. Influența aspectelor legate de angajați asupra performanței măsurate prin numărul de angajați

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	2156.784	4	539.196	7.890	.000 ^a
Residual	3075.216	45	68.338		
Total	5232.000	49			

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 32. Ecuția de modelare a legăturii dintre performanță (proxy număr de angajați) și aspecte legate de angajați

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	24.279	8.994		2.699	.010
	Echipa implicată în realizarea strategiei deține cunoștințele, competențele și experiența necesară	2.894	1.600	.219	1.808	.077
	Nivelul fluctuației și absenteismului personalului este scăzut	-3.595	1.224	-.373	-2.938	.005
	Interesul angajaților este susținut de practici de motivare adecvate și specifice	2.459	1.559	.184	1.577	.122
	Directionare investiții: Instruirea personalului	-4.046	1.301	-.383	-3.110	.003

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Modelul a fost estimat la 3 etape, calitatea lui este semnificativă, iar ecuația rezultată este:

Nr. angajați (x) = $24,279 + 2,894 \cdot \text{echipa implicată în realizarea strategiei deține cunoștințele, competențele și experiențe necesară} - 3,595 \cdot \text{nivelul fluctuației și absenteismului personalului este scăzut} - 4,046 \cdot \text{Direcționarea investițiilor spre instruirea personalului}$.

- Potrivit modelului, un personal care deține cunoștințele, competențele și o experiență bogată va determina creșterea performanței centrului evaluate prin numărul de angajați. Acest lucru poate fi explicat prin faptul că aceste caracteristici ale personalului contribuie la creșterea atractivității centrului și astfel un număr mai mare de angajați este necesar pentru a face față cererii de pe piață.

- Nivelul de fluctuație și absenteism influențează invers creșterea performanței centrului, datorită faptului că atunci când există un personal stabil nu este necesară angajarea personalului de rezervă.
- Direcționarea investițiilor spre instruirea personalului este în legătură inversă cu performanța centrului evaluată prin numărul de angajați. Acest lucru poate fi justificat prin faptul că un angajat bine instruit poate îndeplini mai multe sarcini sau are nevoie de mai puțin timp pentru executarea unei activități și astfel un număr mai mic de angajați este necesar.

În concluzie, ipoteza H6: *Un nivel de performanță ridicat este direct influențat de stabilitatea și profesionalismul personalului* este parțial validată. Elementele care suțin această afirmație sunt:

- Atunci când performanța este măsurată prin evoluția activității centrului, nivelul fluctuației personalului, practicile de motivare, investițiile în instruirea personalului și soluționarea nemulțumirilor prin reexecutarea serviciului prezintă influențe semnificative.
- Atunci când performanța este măsurată prin numărul de angajați, nivelul fluctuației și absenteismului personalului, cunoștințele, competențele și experiența personalului implicat în realizarea strategiei și direcționarea investițiilor către instruirea personalului prezintă influențe semnificative.
- Atunci când performanța este măsurată prin vechimea centrului, nivelul fluctuației și absenteismului personalului și direcționarea investițiilor spre instruirea acestuia prezintă influențe semnificative.

Propuneri: Pentru a stimula stabilitatea și profesionalismul personalului recomandăm corelarea performanței cu un sistem de recompense. În acest fel, angajații vor fi motivați să obțină competențele necesare oferirii unor servicii de calitate și vor fi mai tentați să rămână într-un loc unde eforturile suplimentare nu sunt ignorate. Această metodă o considerăm mai adecvată decât direcționarea investițiilor către instruirea personalului, deoarece în cadrul studiului nostru s-a arătat că performanța poate fi influențată negativ de acest aspect, întrucât costurile asociate pot depăși disponibilitatea clientului de a plăti în plus.

5.23. Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării în urma aplicării chestionarului care vizează opinia clienților centrelor spa

Pentru partea de cercetare aferentă clienților centrelor spa, dintr-un necesar de peste 380 de respondenți, estimat prin metodologia statistică, au fost obținute 239 de răspunsuri. Dintre acestea, 34 au fost eliminate din cauze calitative (multe răspunsuri lipsă, cu valori extreme sau răspunsuri contradictorii). Astfel, analizele finale au fost rulate asupra unui eșantion valid de 205 persoane, clienți ai centrelor SPA.

Am început și de această dată cu o evaluare descriptivă a aspectelor cercetate. Astfel, am obținut următoarele informații:

- Dintre respondenții la chestionarul nostru, 57.1 % au optat pentru vizitarea centrului spa cu scopul îmbunătățirii stării fizice și psihice iar 42.9 % o văd ca o modalitate de petrecere a timpului liber (tabelul 23-Anexe).
- Majoritatea respondenților noștri apelează mai puțin decât o dată pe lună la serviciile centrelor spa iar 12.4% frecventează de câteva ori pe săptămână aceste centre (tabelul 24-Anexe).
- Cele mai frecvent utilizate servicii sunt cele de natură fizică (44.8%), urmate de cele cosmetice (30.5%) și cele ce țin de latura socială. La polul opus avem serviciile de natură spirituală căutate doar de 1.9% din respondenți (tabelul 25-Anexe).
- Cele mai căutate centre spa sunt cele construite în scopuri de agrement, urmate de stațiunile de pe litoral și centrele spa de zi. La polul opus, avem centrele de meditație, de yoga și cele holistice care se pare că nu au atras atât de mult interesul respondenților noștri (tabelul 26-Anexe).
- 89.5 % dintre respondenții chestionarului nostru nu au întâmpinat probleme în timpul vizitei la un centru spa (tabelul 27-Anexe).
- Referitor la ultimul centru spa vizitat, pentru toate aspectele considerate media notelor atribuite a fost între 7 și 8, mai puțin atunci când a fost evaluată siguranța bunurilor personale, când media a fost 8.42 (tabelul 28-Anexe).
- 95,1% dintre respondenții noștri nu au întâmpinat probleme în timpul vizitelor la spa, 1.9 % s-au confruntat o singură dată cu o situație neplăcută, iar 1% au întâmpinat 4 astfel de evenimente, acesta fiind și numărul maxim de cazuri întâlnite (tabelul 29-Anexe).

- Atunci când respondenții noștri au evaluat disponibilitatea în rezolvarea problemei cu note de la 1 la 10, atât media angajaților cât și cea a echipei de manageri a fost aproximativ 7 (tabelul 30-Anexe).
- Potrivit eșantionului nostru de clienți, 38.1% au apreciat că rezolvarea ultimei probleme cu care s-au confruntat în cadrul unui centru spa s-a făcut pe loc, 10.5% au avut o rezolvare la problemă într-o oră iar 21% au rămas cu problema nerezolvată (tabelul 31-Anexe) .
- Cei mai mulți, respectiv 24.8% dintre respondenții noștri au beneficiat de recompense legate de timp în soluționarea problemei cu care s-au confruntat, 20% au considerat că respectul care li s-a arătat a contribuit la soluționarea problemei și doar 9.5% au beneficiat de recompense de ordin financiar (tabelul 32-Anexe).

Tabelul 33. Evaluarea diverselor aspecte legate de soluționarea problemei

Aspecte	Deloc	Într-o mică măsură	Într-o oarecare măsură	Într-o mare măsură	În totalitate
Modul de soluționare	16.2	7.6	22.9	22.9	15.2
Durata de timp	15.2	9.5	21.0	21.9	16.2
Atitudinea și implicarea personalului	9.5	9.5	21.9	21.9	21.9
Atitudinea și implicarea managementului	9.5	10.5	21.9	21.0	19.0
Deschiderea echipei manageriale către obiecțiile clienților	7.6	10.5	21.9	26.7	17.1
Deschiderea echipei manageriale către doleanțele clienților	8.6	8.6	21.0	26.7	19.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

În urma analizei tabelului anterior putem remarca:

- Doar 15.2% din eșantionul de clienți au fost mulțumiți în totalitate de modul de soluționare a problemei, iar 45.8% au fost mulțumiți într-o oarecare sau într-o mare măsură.
- 38.1% dintre clienții chestionați au fost mulțumiți de la într-o mare măsură în sus de durata de soluționare a problemei, iar 15.2% nu au fost deloc mulțumiți de acest aspect.
- În general, clienții din eșantionul nostru au fost mulțumiți de atitudinea și implicarea personalului sau a echipei de manageri de la într-o oarecare măsură în sus, doar 19% în primul caz și 20% în al doilea caz s-au arătat deloc sau într-o mică măsură mulțumiți.
- 26.7% dintre clienții care au participat la acest chestionar au apreciat că au fost într-o mare măsură mulțumiți de deschiderea echipei manageriale către obiectiile sau doleanțele lor.

Tabelul 34. Vârsta, cheltuiala medie lunară pentru servicii spa și venitul lunar

	Cheltuiala medie lunară	Vârsta	Venitul lunar
Mean	271.26	33.32	3503.82
Median	150.00	31.00	2800.00
Mode	100	30	2000
Std. Deviation	304.897	8.080	3541.867
Minimum	0	22	50
Maximum	2000	64	30000
Percentiles 25	100.00	29.50	2000.00
50	150.00	31.00	2800.00
75	350.00	36.00	4350.00

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Clienții centrelor spa ce au participat la studiul nostru au în medie 33.32 ani, un venit mediu care depășește 3500 RON și își alocă în medie 271.26 RON pentru cheltuieli de acest tip.

H7: Clienții centrelor de tratament și agrement sunt cu preponderență femei, peste 30 ani, din mediul urban.

Tabelul 35. Sexul clienților centrelor spa

Sex	Procent
Masculin	29.5
Feminin	70.5
Total	100.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 36. Mediul de reședință

Mediul	Procent
Rural	4.8
Urban	95.2
Total	100.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 37. Statutul ocupațional al clienților centrelor spa

Statutul ocupațional	Procent
Angajat	75.2
Antreprenor	11.4
Elev/ student	4.8
Pensionar	1.0
Liber	7.6
profesionist	
Total	100.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 38. Nivelul de educație al clienților centrelor spa

Nivel:	Procent
Liceal	3.8
Universitar	46.7
Postuniversitar	49.5
Total	100.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19.

Tabelul 39. Starea civilă a clienților centrelor spa

Starea civilă	Procent
Celibatar	48.6
Căsătorit fără copii	16.2
Căsătorit cu copii	27.6
Divorțat	6.7
Văduv	1.0
Total	100.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19.

În concluzie, ipoteza H7: *Clienții centrelor de tratament și agrement sunt cu preponderență femei singure, din mediul urban* este validată. S-a putut observa că dintre persoanele chestionate: 70.5% sunt femei, 95.2% fac parte din mediul urban, vârsta medie fiind aproximativ 33 ani.

Propuneri: Întrucât atragerea noilor clienți este mai costisitoare decât păstrarea vechilor clienți, suntem de părere că organizațiile din domeniu trebuie să își proiecteze oferta de servicii astfel încât nevoile și dorințele acestei categorii să fie cel mai bine satisfăcute. Bineînțeles că și atragerea altor categorii este importantă, dar nu trebuie să acapareze majoritatea eforturilor organizației.

H8. Clienții centrelor de tratament și agrement au venituri peste nivelul mediu.

Tabelul 40. Nivelul de trai al clienților centrelor spa

Nivel	Procent
Scăzut	1.0
Mediu	88.5
Ridicat	10.5
Total	100.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Ipoteza H8: Clienții centrelor de tratament și agrement au venituri peste nivelul mediu este validată. Observăm că 99 % din participanții la chestionarul nostru apreciază că au un nivel de trai peste mediu, și doar 1 % au un nivel de trai scăzut.

Propuneri: Pentru atragerea persoanelor pentru care vizita la un centru spa nu face parte din modul lor de viață, recomandăm stabilirea unor tarife mai scăzute în perioadele sau intervalele orare mai puțin solicitate. În acest fel, capacitatea centrului ar putea fi acoperită, iar clienții atrași astfel, nu ar interfera cu clientela obișnuită a locului.

H9. Tiplogia clienților influențează măsura în care aceștia apelează la serviciile diverselor tipuri de centre spa.

Tabelul 41. Tabel sintetic cu influența caracteristicilor clientului asupra opțiunilor acestuia în ceea ce privește centrele spa

Variabila	Coefficient Test	Sig
Sexul clientului	0.199	0.043
Mediul de reședință	0.168	0.113
Statut ocupațional	0.046	0.624
Educația	-0.128	0.183
Starea civilă	0.070	0.438
Nivelul de trai	0.258	0.002

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

În urma analizei tabelului anterior putem afirma:

- Între sexul clientului și scopul vizitei unui centru spa există o legătură directă, de intensitate redusă, respectiv cu cât numărul femeilor crește cu atât scopul se deplasează mai mult spre îmbunătățirea stării fizice și psihice.
- Există o influență directă de intensitate redusă între nivelul de trai al respondenților și scopul vizitei unui centru spa. Cu cât nivelul de trai este mai ridicat, cu atât scopul vizitei se deplasează mai mult spre îmbunătățirea stării fizice și psihice.

Referitor la:

- *opțiunile clientului în funcție de sexul acestuia* (tabelul 33-Anexe) :

- 42.9% dintre clienți au ca scop petrecerea timpului liber, dintre care 25.7% sunt femei și 17.1% sunt bărbați. Restul de 57.1% au ca scop îmbunătățirea stării fizice și psihice. Și dintre aceștia, majoritatea respectiv 44.8% sunt femei.
- 60% dintre respondenții noștri vizitează centrele spa mai puțin decât o dată pe lună, majoritatea (42.9%) fiind femei. Doar 12.4 % au un obicei regulat de a merge de câteva ori pe săptămână la un centru spa, 10.5 % fiind femei și 1.9% bărbați.
- În fruntea listei privind frecvența vizitelor sunt activitățile fizice, 44.8% dintre clienți optând pentru acestea, dintre care 25.7% sunt femei și 19.1% sunt bărbați, urmate de serviciile cosmetice utilizate de 28.6% femei și 1.9% bărbați. Activitățile spirituale au stârnit cel mai puțin interesul participanților la chestionarul nostru, fiind bifate de 1.9% dintre respondenți dintre care nici un bărbat. Doar când vorbim de activități sociale, bărbații sunt mai interesați decât femeile, 6.7% optând pentru acestea din totalul de 9.5%.

- *opțiunile clientului în funcție de mediul de reședință al acestuia* (tabelul 34-Anexe) :

- 56.2 % din totalul respondenților noștri care au ca scop atunci când vizitează un centru spa îmbunătățirea stării psihice și fizice aparțin mediului urban și doar 1% aparțin mediului rural;
- Marea majoritate a celor care frecventează centrele spa mai puțin decât o dată pe lună, respectiv 56.2 % aparțin mediului urban și doar 3.8% aparțin mediului rural;

- 41.9% dintre cei care optează cel mai des pentru activități fizice aparțin mediului urban și doar 2.9 % aparțin celui rural;
- Nici un respondent din mediul rural nu optează pentru activități ce țin de domeniul mental, social sau spiritual.

- *opțiunile clientului în funcție de statutul ocupațional al acestuia (tabelul 35-Anexe) :*

- Marea majoritate a celor care frecventează centrele spa sunt angajați, dintre aceștia 33.3% având ca scop petrecerea timpului liber și 41.9% îmbunătățirea stării fizice și psihice. Dintre pensionari, toți cei 1% sunt interesați de îmbunătățirea stării fizice și psihice, spre deosebire de elevi și studenți unde majoritatea au ca scop petrecerea timpului liber.
- Referitor la frecvența vizitelor, observăm că toți pensionarii au optat pentru mai multe vizite pe săptămână, iar dintre angajați 49.5% au optat pentru mai puțin de o dată pe lună.
- Cei mai mulți dintre participanții la chestionar optează cel mai des pentru activități ce țin de domeniul fizic, 31.4% dintre aceștia fiind angajați. Pensionarii sunt interesați doar de activitățile fizice, iar cei care au optat pentru activități ce țin de domeniul spiritual sunt în totalitate angajați.

- *opțiunile clientului în funcție de educația acestuia (tabelul 36-Anexe) :*

- 42.9% dintre respondenții noștri au ca scop petrecerea timpului liber, marea majoritate (24.8%) fiind persoane cu studii postuniversitare. 57.1% au ca scop îmbunătățirea stării fizice și psihice, 30.5% fiind cu studii universitare și 24.8% cu studii postuniversitare.
- 60% dintre cei care au participat la chestionarul nostru frecventează centrele spa mai puțin de o dată pe lună, 30.5% având studii universitare și 28.6% studii postuniversitare.
- Toți cei care optează cel mai frecvent pentru servicii ce țin de domeniul spiritual au studii postuniversitare.

-opțiunile clientului în funcție de starea civilă a acestuia (tabelul 37-Anexe) :

- Indiferent dacă scopul vizitei este petrecerea timpului liber sau îmbunătățirea stării fizice și psihice, primele două poziții sunt ocupate de celibatari (21.9% pentru prima situație și 26.7% pentru cea de-a doua situație) și de persoanele căsătorite cu copii (11.4%, respectiv 16.2%).
- Serviciile cele mai căutate sunt cele care țin de domeniul fizic, urmate de cele din domeniul cosmetic. Și aici cel mai mare număr de persoane care au optat pentru ele sunt fie cele celibatate (22.9% în primul caz și 14.3% în cel de-al doilea caz), fie cele căsătorite cu copii (11.4% respectiv 9.5%).

-opțiunile clientului în funcție de nivelul de trai al acestuia (tabelul 38-Anexe) :

- Indiferent dacă scopul este petrecerea timpului liber sau îmbunătățirea stării fizice și psihice, marea majoritate, respectiv 42.9% pentru prima situație și 45.7% pentru cea de-a doua, au apreciat că au un nivel de trai mediu.
- Și dacă vorbim de frecvența vizitelor, în afară de 1% clienți care vizitează centrele mai rar decât o dată pe lună, restul au toți venituri de la mediu în sus.
- Doar pentru domeniul fizic avem 1% respondenți cu venituri scăzute, în rest pentru domeniul curativ, mental și social sunt toți cu venituri medii, iar pentru domeniul cosmetic și spiritual sunt persoane cu venituri de la mediu în sus.

Tabelul 42. Tabel sintetic cu influența caracteristicilor clienților asupra frecvenței vizitelor centrelor

Variabila	Coefficient Test	Sig
Sexul	-0.006	0.947
Mediul de reședință	-0.101	0.160
Statutul ocupațional	-0.216	0.024
Educația	-0.010	0.912
Starea civilă	-0.014	0.867
Nivelul de trai	-0.272	0.015

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Putem trage următoarele concluzii:

- Există o influență de intensitate redusă a mediului de reședință al clientului asupra frecvenței vizitelor centrelor spa.
- Există o influență inversă de intensitate scăzută între statutul ocupațional și frecvența vizitelor centrelor spa. Cu cât ne deplasăm de la stânga la dreapta mai mult pe linia statutului ocupațional, cu atât frecvența vizitelor este mai scăzută.
- Există o influență inversă de intensitate redusă între nivelul de trai al clientului și frecvența cu care vizitează centrele spa. Adică, cu cât nivelul de trai este mai ridicat, cu atât frecvența vizitelor este mai mare.

Tabelul 43. Tabel sintetic cu influența caracteristicilor clienților asupra serviciilor alese

Variabila	Coefficient Test	Sig
Sexul	-0.292	0
Mediul de reședință	-0.041	0.642
Statutul ocupațional	0.090	0.280
Educația	0.064	0.477
Starea civilă	-0.005	0.949
Nivelul de trai	0.162	0.096

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Analizând tabelul următor, putem remarca următoarele:

- Există o influență inversă, de intensitate redusă între sexul clientului și serviciile pentru care acesta optează cel mai des. Adică cu cât numărul femeilor este mai mare, cu atât crește cererea mai mult pentru servicii cosmetice, curative sau mentale.
- Există o influență directă de intensitate redusă între nivelul de trai al clientului și serviciile pentru care acesta optează cel mai des. Adică, cu cât nivelul de trai este mai ridicat, cu atât este mai mare și cererea pentru servicii din domeniul social, fizic sau spiritual.

Tabelul 44. Tabel sintetic cu influența caracteristicilor clienților asupra măsurii în care aceștia apelează la diverse tipuri de centre

Tipul centrului	Variabila	Coeficient Test	Sig
Centre de tip tradițional, balnear	Sexul	-0.058	0.523
	Mediul de reședință	0.122	0.1
	Statutul ocupațional	0.018	0.848
	Educația	0.160	0.072
	Starea civilă	0.036	0.674
	Nivelul de trai	0.082	0.433
Centre de tip hotel sau centre spa de zi	Sexul	0.114	0.194
	Mediul de reședință	0.077	0.379
	Statutul ocupațional	0.039	0.665
	Educația	0.031	0.730
	Starea civilă	0.071	0.409
	Nivelul de trai	0.214	0.023
Centre construite în scopuri de agrement	Sexul	-0.130	0.141
	Mediul de reședință	0.071	0.300
	Statutul ocupațional	-0.181	0.048
	Educația	0.104	0.247
	Starea civilă	0.063	0.446
	Nivelul de trai	0.086	0.278
Centre de pe litoral	Sexul	0.070	0.431
	Mediul de reședință	0.004	0.949
	Statutul ocupațional	0.021	0.795
	Educația	-0.017	0.851
	Starea civilă	-0.079	0.326
	Nivelul de trai	-0.002	0.981
Centre holistice	Sexul	0.135	0.122
	Mediul de reședință	-0.045	0.691
	Statutul ocupațional	0.038	0.673
	Educația	0.029	0.754
	Starea civilă	-0.194	0.021
	Nivelul de trai	0.072	0.453

Centre yoga	Sexul	0.080	0.374
	Mediul de reședință	0.102	0.031
	Statutul ocupațional	0.189	0.085
	Educația	-0.174	0.064
	Starea civilă	-0.030	0.749
	Nivelul de trai	0.327	0.022
Centre de meditație	Sexul	0.043	0.650
	Mediul de reședință	0.096	0.033
	Statutul ocupațional	0.131	0.232
	Educația	-0.145	0.145
	Starea civilă	-0.036	0.710
	Nivelul de trai	0.276	0.049

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Următoarele aspecte pot fi remarcate:

- Atât mediul de reședință cât și educația clientului influențează măsura în care se apelează la centrele de tip tradițional, balnear. Este vorba de legături directe, de intensitate redusă..
- Există o legătură directă de intensitate redusă între nivelul de trai al respondenților noștri și măsura în care aceștia apelează la centrele de tip hoteluri sau centre de zi.
- Există o legătură inversă de intensitate redusă între statutul ocupațional al respondenților noștri și măsura în care aceștia apelează la centrele construite în scopuri de agrement.
- Există o legătură inversă de intensitate redusă între starea civilă a respondenților noștri și măsura în care aceștia apelează la centrele holistice.
- Atât mediul de reședință cât și statutul ocupațional, educația și nivelul de trai influențează măsura în care se apelează la centrele yoga. În primele trei situații este vorba de o legătură directă, de intensitate redusă, iar în ultima situație este vorba de o legătură directă de intensitate medie
- Atât mediul de reședință cât și nivelul de trai influențează măsura în care se apelează la centrele de meditație. În ambele cazuri este vorba de o legătură directă, de intensitate redusă.

În continuare ne-am propus să identificăm în ce măsură se optează pentru diverse centre ținând cont de caracteristicile clientului. Următoarele aspecte pot fi observate referitor la:

-clientela feminină (tabelul 39-Anexe):

- Cele mai căutate servicii de către clientela feminină sunt cele din cadrul hotelurilor și a centrelor spa de zi, respectiv 24.8% dintre femei apelează la aceste servicii de la într-o mare măsură în sus.
- Pe locul doi, au fost înregistrate serviciile din cadrul stațiunilor de pe litoral, pentru care 20% dintre femei apelează într-o mare măsură și 3.8% în totalitate.
- Cele mai puțin frecventate de către femeile care au participat la chestionarul nostru sunt centrele de meditație (66.7% au optat pentru varianta deloc și într-o mică măsură), de yoga și cele holistice.

-clientela masculină (tabelul 40-Anexe):

- Serviciile pentru care bărbații optează cel mai des sunt cele din cadrul centrelor construite în scopuri de agrement, 12.4% apreciind că frecventează aceste centre de la într-o mare măsură în sus.
- Pe locul doi, sunt serviciile din cadrul stațiunilor de pe litoral, 7.6% frecventându-le într-o mare măsură sau în totalitate.
- Cele mai puțin atractive pentru clienții bărbați sunt centrele yoga, urmate de cele de meditație și cele holistice.

-clientela din mediul rural (tabelul 41-Anexe):

- Cele mai frecventate centre sunt cele din cadrul stațiunilor de pe litoral, urmate de hotelurile și centrele spa de zi.
- La polul opus, avem centrele de meditație și yoga pentru care nici un bărbat nu a apreciat că apelează la acestea de la într-o mică măsură în sus.

-clientela din mediul urban (tabelul 42-Anexe):

- Cei mai mulți dintre respondenții din mediul urban (31.4%) apelează la serviciile din cadrul centrelor construite în scopuri de agrement într-o mare măsură sau în totalitate.

Pe locul doi, au fost înregistrate serviciile din cadrul stațiunilor de pe litoral cu 30.5% dintre respondenți au optat pentru varianta în totalitate sau într-o mare măsură.

- La polul opus, avem centrele holistice urmate de cele de meditație pentru care doar 3.9%, respectiv 4.8% au optat de la într-o mare măsură în sus.

-clientela de ocupație angajați (tabelul 43-Anexe):

- Dintre aceștia cei mai mulți, respectiv 25.8% au optat pentru serviciile din cadrul centrelor de tratament și agrement de la într-o mare măsură în sus, urmând serviciile din cadrul stațiunilor de pe litoral cu 23.8%.
- Cele mai puțin atractive sunt cele din cadrul centrelor de meditație cu 70.5% respondenți care au optat pentru deloc sau într-o mică măsură, urmate de centrele yoga cu 69.6% astfel de răspunsuri.

-clientela de ocupație anteprenori (tabelul 44-Anexe):

- Cei mai mulți au optat pentru hoteluri sau centrele spa zi- 4.8%, urmate de stațiunile de pe litoral – 3.8% respondenți care apelează de la într-o mare măsură în sus.
- Cele mai puțin frecventate sunt centrele de meditație și cele holistice pentru care 11.5% respondenți au afirmat că le frecventează într-o mică măsură sau deloc.

-clientela de ocupație elevi/studenți (tabelul 45-Anexe):

- Cele mai solicitate sunt serviciile din cadrul stațiunilor de pe litoral și cele din centrele tradiționale, balneare cu 2.9% respondenți care le frecventează de la într-o mare măsură în sus.
- Cele mai puțin solicitate sunt serviciile din cadrul centrelor yoga și a celor de meditație, cu 3.9%, respectiv 3.8% respondenți care au optat pentru varianta deloc sau într-o mică măsură.

-clientela pensionară (tabelul 46-Anexe):

- Cele mai frecventate sunt serviciile din cadrul centrelor de zi sau a hotelurilor cu 1% respondenți care le solicită într-o mare măsură.
- Serviciile din cadrul centrelor holistice, de meditație și de yoga nu sunt deloc solicitate.

-clientela de ocupație liber-profesioniști (tabelul 47-Anexe):

- Cei mai mulți dintre aceștia apelează la serviciile hotelurilor și centrelor spa de zi într-o mare măsură, urmate de centrele construie în scopuri de agrement, unde 2% apelează în totalitate sau într-o mare măsură.
- Cele mai puțin solicitate sunt centrele de yoga și meditație, ambele cu 6.7% răspunsuri deloc și într-o mică măsură.

-clientela absolventă de liceu (tabelul 48-Anexe):

- Cele mai solicitate servicii pentru această categorie sunt cele din cadrul hotelurilor și centrelor spa de zi și cele din cadrul centrelor construie în scopuri de agrement, ambele cu 2% respondenți care au optat pentru varianta în totalitate sau într-o mare măsură.
- Cele mai puțin solicitate sunt serviciile din cadrul centrelor de yoga, cu 3.8% respondenți care au optat pentru varianta deloc sau într-o mică măsură.

-clientela absolventă de studii universitare (tabelul 49-Anexe):

- Cele mai solicitate servicii sunt cele din cadrul stațiunilor de pe litoral cu 18.1% și cele din cadrul centrelor construie în scopuri de agrement cu 14.3% respondenți care au optat pentru varianta în totalitate sau într-o mare măsură.
- La polul opus, avem centrele de meditație cu 43.8%, urmate de cele de yoga cu 41.9% respondenți care au optat pentru varianta deloc sau într-o mică măsură;

-clientela absolventă de studii post-universitare (tabelul 50-Anexe):

- Aceștia au optat în principal pentru hotelurile și centrele spa de zi cu 16.2% răspunsuri în totalitate și într-o mare măsură, urmate de centrele construite în scopuri de agrement cu 15.2% răspunsuri în acest sens.
- Cele mai puțin solicitate servicii au fost cele din cadrul centrelor de yoga și a centrelor de meditație, ambele cu 46.7% răspunsuri deloc și într-o mică măsură.

-clientela celibatară (tabelul 51-Anexe):

- Cele mai multe au optat pentru serviciile din cadrul stațiunilor de pe litoral cu 19.1% și pentru cele din cadrul hotelurilor și a centrelor spa de zi cu 13.4% răspunsuri în totalitate și într-o mare măsură.
- La polul opus, avem serviciile din cadrul centrelor de meditație cu 44.7% și a celor din cadrul centrelor de yoga cu 43.8% răspunsuri deloc și într-o mică măsură.

-clientela formată din persoane căsătorite fără copii (tabelul 52-Anexe):

- Apelează în principal la serviciile hotelurilor și a centrelor spa de zi cu 3.9%, urmate de serviciile centrelor de agrement cu 3.85 răspunsuri în totalitate și într-o mare măsură.
- Cele mai puțin solicitate sunt serviciile din cadrul centrelor de meditație și a celor de yoga cu 15.2% răspunsuri deloc și într-o mică măsură.

-clientela formată din persoane căsătorite cu copii (tabelul 53-Anexe):

- Cele mai solicitate servicii sunt cele din cadrul centrelor construite în scopuri de agrement cu 11.55% și cele din cadrul hotelurilor și a centrelor spa de zi cu 9.6% răspunsuri în totalitate și într-o mare măsură.
- Cele mai puțin solicitate sunt cele din cadrul centrelor de meditație și de yoga, ambele cu 23.8 % răspunsuri -deloc.

-clientela formată din persoane divorțate (tabelul 54-Anexe):

- Cele mai solicitate servicii sunt cele din cadrul centrelor construite în scopuri de agrement și a hotelurilor și centrelor spa de zi, ambele cu 2.9% răspunsuri în totalitate și într-o mare măsură.
- Cele mai puțin solicitate sunt serviciile din cadrul centrelor de yoga și de meditație, ambele cu 6.7 % răspunsuri- deloc și într-o mică măsură.

-clientela formată din persoane văduve (tabelul 55-Anexe):

- Cele mai solicitate servicii sunt cele din cadrul centrelor de meditație și de yoga, ambele cu 1% răspunsuri - în totalitate.
- Cele mai puțin solicitate sunt cele din cadrul centrelor tradiționale, balneare cu 1% răspunsuri –deloc.

-clientela formată din persoane cu nivel de trai scăzut (tabelul 56-Anexe):

- În general, aceste persoane nu apelează la astfel de servicii, serviciile din cadrul centrelor tradiționale, balneare, a centrelor construite în scopuri de agrement, a centrelor yoga sau de meditație nefiind deloc solicitate.

-clientela formată din persoane cu nivel de trai mediu (tabelul 57-Anexe):

- Cele mai solicitate servicii sunt cele din cadrul centrelor de tratament și agrement cu 29.6%, urmate de cele din cadrul stațiunilor de pe litoral cu 28.6% răspunsuri – în totalitate și într-o mare măsură.
- Cele mai puțin solicitate sunt cele din cadrul centrelor de yoga cu 84.8% și de meditație cu 84.7% răspunsuri- deloc și într-o mică măsură.

-clientela formată din persoane cu nivel de trai ridicat (tabelul 58-Anexe):

- Cele mai solicitate servicii sunt cele din cadrul hotelurilor și a centrelor spa de zi cu 6.7%, urmate de cele tradiționale, balneare cu 3.9% răspunsuri- în totalitate și într-o mare măsură.

- Cele mai puțin solicitate sunt cele din cadrul centrelor holistice cu 7.7%, urmate de cele din cadrul centrelor de meditație cu 7.6% răspunsuri- deloc și într-o mică măsură.

În concluzie, ipoteza H9: *Tipologia clienților influențează măsura în care aceștia apelează la serviciile diverselor tipuri de centre spa* este parțial validată. Aspectele care confirmă această ipoteză sunt:

- Sexul și nivelul de trai al clientului influențează scopul vizitei și serviciile pentru care aceștia optează cel mai des;
- Statutul ocupațional și nivelul de trai influențează frecvența vizitelor;
- Mediul de reședință și educația influențează măsura în care clienții apelează la centrele de tip tradițional, balnear;
- Nivelul de trai influențează măsura în care clienții apelează la centrele de tip hotel sau cele de zi;
- Statutul ocupațional influențează măsura în care clienții apelează la centrele construite în scopuri de agrement;
- Starea civilă influențează măsura în care clienții apelează la centrele holistice;
- Mediul de reședință, statutul ocupațional, educația și nivelul de trai influențează măsura în care clienții apelează la centrele yoga;
- Mediul de reședință și nivelul de trai influențează măsura în care clienții apelează la centrele de meditație.

Propuneri: Informațiile prezentate anterior pot reprezenta o sursă de informare eficientă atât în vederea loializării clienților existenți cât și pentru a atrage o nouă categorie. Spre exemplu, am arătat că sexul clienților influențează semnificativ scopul și serviciile pentru care aceștia optează cel mai des. Dacă dorim să fidelizăm clientela feminină existentă, o metodă recomandată ar fi proiectarea unei oferte de servicii cosmetice diversificate întrucât s-a observat că acesta este un domeniu de interes ridicat pentru această categorie. De asemenea, dacă dorim să atragem un număr mai mare de bărbați care să frecventeze centrul, vom insista pe o ofertă băgată în activități sociale, care sunt pe placul acestora, nu pe activități spirituale, care nu au atras deloc interesul clientelei masculine.

H10. *Promptitudinea este principalul aspect de care o organizație trebuie să țină cont în procesul de soluționare a problemei.*

În continuare ne-am propus să analizăm relația care există între diverse aspecte ce țin de mulțumirea legată de soluționarea problemei și rapiditatea rezolvării problemei. Următoarele aspecte au putut fi identificate:

- Dintre persoanele care au participat la chestionarul nostru și care au declarat că au fost în totalitate mulțumite de modul de soluționare a problemei intervenite (respectiv 18.4%), 17.2% au afirmat că problema s-a rezolvat pe loc. Din cei 26.4% care au declarat că au fost mulțumiți într-o mare măsură, 21.8% au avut parte de o rezolvare pe loc sau într-o oră (tabelul 59-Anexe).
- Dintre respondenții la chestionarul nostru care au declarat că au fost mulțumiți în totalitate de durata de timp în care problema a fost soluționată (respectiv 19.8%), 18.6% au admis că rezolvarea a intervenit fie pe loc fie într-o oră. Dacă ne referim la cei care au fost mulțumiți într-o mare măsură de durata rezolvării problemei (26.7%), 22.1% au avut parte de o rezolvare pe loc sau într-o oră (tabelul 60-Anexe).
- Din totalul de 26.4% de respondenți care au fost în totalitate mulțumiți de atitudinea și implicarea personalului, 20.6 % au admis că problema s-a rezolvat fie pe loc, fie într-o oră. Dintre cei care nu au fost deloc mulțumiți de acest aspect (respectiv 11.5%), 8% au admis că problema nu a fost niciodată rezolvată (tabelul 61-Anexe).
- Dintre cei 23.8% respondenți care au declarat că au fost în totalitate mulțumiți de atitudinea și implicarea managementului firmei, 21.4% au avut parte de o rezolvare pe loc sau într-o oră. La polul opus, avem cei 11.9% respondenți care nu au fost deloc mulțumiți de acest aspect, dintre care 8.3% nu au avut parte niciodată de o soluționare a problemei (tabelul 62-Anexe).
- Dintre cei 20.9% respondenți care au declarat că au fost în totalitate mulțumiți de deschiderea echipei manageriale la obiecțiile clienților, 18.6% au admis că soluționarea problemei s-a făcut fie pe loc, fie într-o oră. Pe de altă parte, avem cei

9.3% respondenți care nu au fost deloc mulțumiți de acest aspect, dintre care 5.8% nu au avut parte niciodată de o soluționare a problemei (tabelul 63-Anexe).

- Din totalul de 23.3% respondenți care au fost în totalitate mulțumiți de deschiderea echipei manageriale către doleanțele clienților, 20.9% au avut parte de o rezolvare a situației fie pe loc, fie într-o oră. Pe de altă parte, avem cei 10.5% respondenți care nu au fost deloc mulțumiți de acest aspect și dintre care 7% au declarat că nu au avut niciodată parte de o rezolvare a problemei (tabelul 64-Anexe).

Tabelul 45. Relația dintre diversele aspecte legate de soluționarea problemei și rapiditatea rezolvării ultimei probleme

Aspecte	Coefficient Test	Sig
-modul de soluționare a problemei	-0.631	0
-durata de soluționare	-0.601	0
-atitudinea și implicarea personalului	-0.511	0
-atitudinea și implicarea managementului	-0.478	0
-deschiderea echipei manageriale către obiecțiile clienților	-0.478	0
-deschiderea echipei manageriale către doleanțele clienților	-0.432	0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Observăm că există o legătură inversă, de intensitate medie între felul în care a fost percepută problema din punct de vedere al rapidității soluționării ei și aspectele enumerate în coloana din stânga.

Tabelul 46. Evaluarea rezolvării problemei din punct de vedere al disponibilității organizației

		Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Rezolvarea problemei disponibilitatea angajaților	Pe loc	8.03	2.475	.391	7.23	8.82	1	10
	- Într-o oră	6.73	1.555	.469	5.68	7.77	4	9
	Într-o zi	5.64	2.420	.730	4.01	7.26	1	9
	Într-o săptămână	7.00	.000	.000	7.00	7.00	7	7
	Mai mult de o săptămână	8.00	8	8
	Nu a fost soluționată	5.86	2.800	.597	4.62	7.10	1	10
	Total	6.99	2.595	.278	6.44	7.54	1	10
Rezolvarea problemei echipei de management	Pe loc	8.05	2.541	.402	7.24	8.86	1	10
	- Într-o oră	6.64	2.203	.664	5.16	8.12	3	10
	Într-o zi	6.64	2.203	.664	5.16	8.12	1	9
	Într-o săptămână	7.50	.707	.500	1.15	13.85	7	8
	Mai mult de o săptămână	8.00	8	8
	Nu a fost soluționată	5.57	2.976	.649	4.22	6.93	1	10
	Total	7.07	2.695	.291	6.49	7.65	1	10

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

În legătură cu evaluarea rezolvării problemei din punct de vedere al disponibilității angajaților:

- Pentru soluționarea pe loc s-au acordat note de la 1 la 10, media fiind 8.03.
- Pentru varianta într-o oră s-au acordat note de la 4 la 9, media fiind 6.73.
- Pentru cei care nu au avut parte niciodată de o soluționare a problemei, s-au acordat note de la 1 la 10, media fiind 5.86.

În legătură cu evaluarea rezolvării problemei din punct de vedere al disponibilității echipei de management:

- Pentru soluționarea pe loc s-au acordat note de la 1 la 10, media fiind 8.05.
- Pentru varianta într-o oră s-au acordat note de la 3 la 10, media fiind 6.64.
- Pentru cei care nu au avut parte niciodată de o soluționare a problemei, s-au acordat note de la 1 la 10, media fiind 5.57.

Tabelul 47. Influența disponibilității firmei asupra rapidității rezolvării ultimei probleme

Disponibilitate	Sig
- Angajați	0.013
- Echipa de management	0.024

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Observăm că există o influență a disponibilității firmei asupra modului în care respondenții noștri au evaluat rapiditatea rezolvării ultimei probleme cu care s-au confruntat.

Tabelul 48. Ecuația de modelare a legăturii dintre cheltuiala medie lunară și aspecte legate de clienți

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	754.215	105.529		7.147	.000
	Frecventa cu care vizitati centrele SPA	-117.869	24.488	-.469	-4.813	.000
2	(Constant)	616.608	123.100		5.009	.000
	Frecventa cu care vizitati centrele SPA	-98.530	25.777	-.392	-3.822	.000
	Venitul lunar	.016	.008	.212	2.064	.042

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	754.215	105.529		7.147	.000
	Frecventa cu care vizitati centrele SPA	-117.869	24.488	-.469	-4.813	.000
2	(Constant)	616.608	123.100		5.009	.000
	Frecventa cu care vizitati centrele SPA	-98.530	25.777	-.392	-3.822	.000
	Venitul lunar	.016	.008	.212	2.064	.042

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Modelul a fost estimat la 2 etape, calitatea lui fiind semnificativă iar ecuația rezultată este:

Cheltuiala medie lunară (x)= 616.608-98.530* frecvența vizitării centrelor spa+0.016*venitul lunar

Astfel, remarcăm faptul că un venit lunar mai mare duce la o cheltuială medie lunară mai mare, iar cu cât numărul vizitelor este mai mare, cu atât cheltuiala medie lunară este mai mică.

Tabelul 49. Ecuația de modelare a legăturii dintre notele primite de angajați și diverse aspecte implicate

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.967	.595		3.308	.001
	Mulumire solutionare problema - atitudinea si implicarea personalului	1.467	.165	.726	8.904	.000
2	(Constant)	.189	.868		.218	.828
	Mulumire solutionare problema - atitudinea si implicarea personalului	1.340	.165	.664	8.147	.000

Realtiv la ultimul centru, evaluati - profesionalismul angajatilor	.285	.105	.221	2.717	.008
--	------	------	------	-------	------

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Evaluarea angajaților este semnificativ influențată de implicarea acestora în soluționarea problemelor clienților și de profesionalismul lor. Modelul a fost estimat în 2 etape, calitatea lui este semnificativă, iar ecuația care a rezultat este:

Disponibilitate angajați în rezolvarea problemei (x)= 1.34*atitudinea și implicarea personalului +0.285*profesionalismul angajaților

Cu cât atitudinea, implicarea personalului și profesionalismul acestuia a fost mai mare cu atât angajații au primit note mai mari atunci când a fost evaluată disponibilitatea acestora în rezolvarea problemelor.

Tabelul 50. Ecuația de modelare a legăturii dintre notele primite de manageri și diverse aspecte implicate

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.253	.696		1.800	.076
	Mulumire solutionare problema - deschiderea echipei manageriale catre obiectiile clientilor	1.679	.194	.726	8.637	.000
2	(Constant)	-2.997	2.032		-1.475	.145
	Mulumire solutionare problema - deschiderea echipei manageriale catre obiectiile clientilor	1.708	.189	.738	9.018	.000
	Educatie	.933	.421	.182	2.218	.030

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Nota acordată managerilor este pozitiv influențată de disponibilitatea și implicarea acestora în soluționarea problemelor clienților pe de o parte și de nivelul educațional al clienților pe de

altă parte. Modelul a fost estimat în 2 etape, calitatea lui este semnificativă iar ecuația rezultată este:

Disponibilitatea echipei de management în rezolvarea problemei(x)= 1.708* deschiderea echipei manageriale către obiecțiile clienților +0.933* educația clienților

Cu cât nivelul de educare al clienților era mai ridicat și cu cât echipa managerială era mai deschisă la obiecțiile clienților cu atât echipa de management a primit note mai mari atunci când a fost evaluată disponibilitatea acesteia în rezolvarea problemei.

În continuare, ne-am propus să analizăm influența aspectelor implicate în soluționarea problemei asupra gradului de mulțumire al clienților.

-mulțumire soluționare problemă (modul) vs. aspecte implicate în rezolvarea problemei (tabelul 65-Anexe):

- Cei mai mulți dintre respondenții noștri, respectiv 18.9% au fost mulțumiți în totalitate sau într-o mare măsură atunci când au fost implicate aspecte legate de timp în soluționare.
- Atunci când soluționarea a implicat respectul față de client, 10.6% dintre respondenții noștri s-au arătat mulțumiți într-o mică măsură sau deloc.

-mulțumire soluționare problemă (durata de timp) vs. aspecte implicate în rezolvarea problemei (tabelul 66-Anexe):

- Cei mai mulți dintre respondenții noștri, respectiv 21.2% au fost mulțumiți în totalitate sau într-o mare măsură atunci când au fost implicate aspecte legate de timp în soluționare.
- În schimb, atunci când soluționarea a implicat aspecte legate de respectul arătat clientului, 10.6% dintre respondenții noștri s-au arătat mulțumiți într-o mică măsură sau deloc.

-mulțumire soluționare problemă (atitudinea și implicarea personalului) vs. aspecte implicate în rezolvarea problemei (tabelul 67-Anexe):

- Cei mai mulți dintre respondenții noștri, respectiv 23.5% au fost mulțumiți în totalitate sau într-o mare măsură atunci când au fost implicate aspecte legate de timp în soluționare.
- În schimb, atunci când soluționarea a implicat aspecte legate de respectul arătat clientului, 9.4% dintre respondenții noștri s-au arătat mulțumiți într-o mică măsură sau deloc.

-mulțumire soluționare problemă (atitudinea și implicarea echipei manageriale) vs. aspecte implicate în rezolvarea problemei (tabelul 68-Anexe):

- Cei mai mulți dintre respondenții noștri, respectiv 20.5% au fost mulțumiți în totalitate sau într-o mare măsură atunci când au fost implicate aspecte legate de timp în soluționare.
- În schimb, atunci când soluționarea a implicat aspecte legate de respectul arătat clientului, 9.6 % dintre respondenții noștri s-au arătat mulțumiți într-o mică măsură sau deloc.

-mulțumire soluționare problemă (deschiderea echipei manageriale către obiecțiile clienților) vs. aspecte implicate în rezolvarea problemei (tabelul 69-Anexe):

- Cei mai mulți dintre respondenții noștri, respectiv 22.3% au fost mulțumiți într-o mare măsură sau în totalitate atunci când soluționarea a implicat aspecte de timp.
- La polul opus, cei mai mulți dintre aceștia, respectiv 8.2% au fost mulțumiți într-o mică măsură sau deloc atunci când soluționarea a implicat aspecte legate de respect.

-mulțumire soluționare problemă (deschiderea echipei manageriale către doleanțele clienților) vs. aspecte implicate în rezolvarea problemei (tabelul 70-Anexe):

- Cei mai mulți dintre cei chestionați, respectiv 23.5% au fost mulțumiți în totalitate sau într-o mare măsură atunci când soluționarea problemei a implicat aspecte legate de timp.
- Cei mai puțin mulțumiți (deloc sau într-o mică măsură) au fost cei pentru care soluționarea problemei a implicat aspecte legate de respect.

Tabelul 51. Legătura dintre diversele aspecte legate de soluționarea problemei și modul de recompensare a clientului

Aspecte	Coefficient Test	Sig
Modul de soluționare a problemei	-0.186	0.038
Durata de soluționare	-0.165	0.073
Atitudinea și implicarea personalului	-0.269	0.002
Atitudinea și implicarea echipei de management	-0.239	0.007
Deschiderea echipei manageriale către obiecțiile clienților	-0.211	0.011
Deschiderea echipei manageriale către doleanțele clienților	-0.203	0.020

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Există o influență inversă, de intensitate redusă între toate aspectele enumerate în coloana stângă și modul de recompensare a clientului.

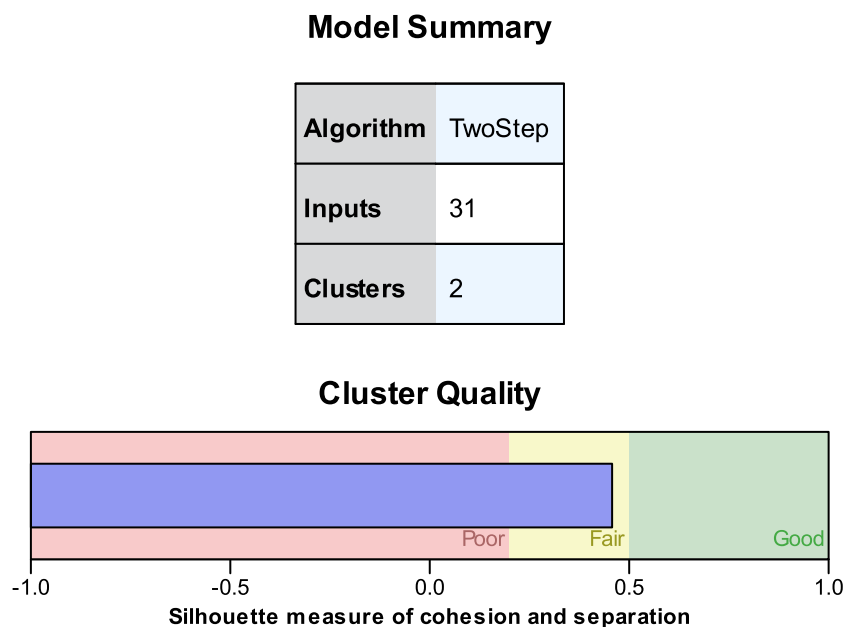
În concluzie, ipoteza H10: *Promptitudinea este principalul aspect de care o organizație trebuie să țină cont în procesul de soluționare a problemei* este validă. În susținerea acestei afirmații amintim:

- Rapiditatea rezolvării problemei a influențat semnificativ notele atribuite de clienți atunci când aceștia au evaluat soluționarea problemei din perspectiva modului, al atitudinii și implicării personalului și a echipei manageriale și al deschiderii echipei manageriale către obiecțiile și doleanțele clienților.
- Cele mai mari medii obținute pentru evaluarea soluționării problemei din punct de vedere al disponibilității organizației au fost înregistrate când rezolvarea s-a făcut pe loc.

Propuneri: Instruirea angajaților privind situațiile în care clienții nu sunt satisfăcuți trebuie să constituie o etapă importantă în pregătirea acestora. De asemenea, implicarea în procesul decizional și delegarea acestora constituie aspecte importante în vederea unui răspuns prompt în cazul situațiilor de urgență.

ANALIZA CLUSTER

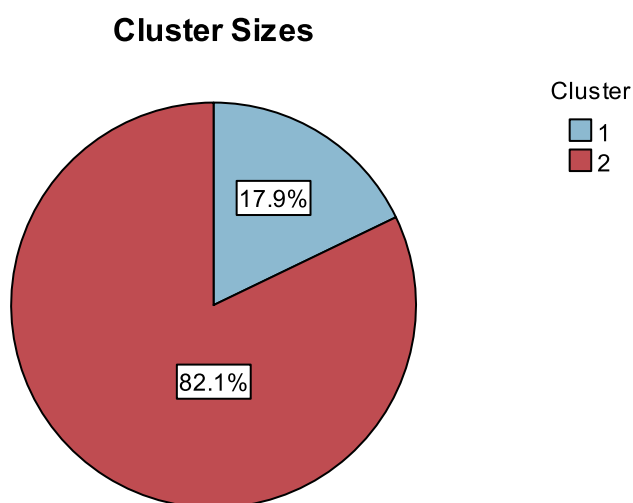
Figura 11. Analiza Cluster pentru tipologia clienților



Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Se observă că pe baza inputului utilizat (variabilelor utilizate) s-au obținut 2 clustere, calitatea generală a modelului fiind medie înspre ridicată (fair).

Figura 12. Mărimea Clusterelor –tipologia clienților



Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 52. Clustere tipologia clienților

Cluster	2	1
Mărime	82.1%	17.9%
	Relativ la ultimul centru, evaluați profesionalismul angajaților 8.49	Relativ la ultimul centru, evaluați profesionalismul angajaților 4.40
	Relativ la ultimul centru, evaluați eficiența tratamentelor 8.43	Relativ la ultimul centru, evaluați eficiența tratamentelor 4.60
	Relativ la ultimul centru, evaluați calitatea gamei de produse	Relativ la ultimul centru, evaluați calitatea gamei de produse

Inputs	8.39	4.80
	Relativ la ultimul centru, evaluați amabilitatea angajaților 8.68	Relativ la ultimul centru, evaluați amabilitatea angajaților 4.73
	Relativ la ultimul centru, evaluați gradul de corelare al serviciilor cu dotările 8.39	Relativ la ultimul centru, evaluați gradul de corelare al serviciilor cu dotările 5.13
	Relativ la ultimul centru, evaluați siguranța bunurilor personale 9.19	Relativ la ultimul centru, evaluați siguranța bunurilor personale 5.33
	Relativ la ultimul centru, evaluați nivelul dotării cu echipamente 8.41	Relativ la ultimul centru, evaluați nivelul dotării cu echipamente 4.87
	Relativ la ultimul centru, evaluați calitatea serviciilor 8.38	Relativ la ultimul centru, evaluați calitatea serviciilor 4.93
	Relativ la ultimul centru, evaluați nivelul de confort al spațiului 8.58	Relativ la ultimul centru, evaluați nivelul de confort al spațiului 5.40
	Relativ la ultimul centru, evaluați facilitățile de recreere 8.19	Relativ la ultimul centru, evaluați facilitățile de recreere 3.87
	Relativ la ultimul centru, evaluați raportul calitate- preț 8.03	Relativ la ultimul centru, evaluați raportul calitate- preț 4.53
	Relativ la ultimul centru, evaluați facilitățile de diversisment 7.77	Relativ la ultimul centru, evaluați facilitățile de diversisment 3.47
	Venitul lunar 2942,61	Venitul lunar 6153,33
	Statut ocupațional -angajat 81.2%	Statut ocupațional -angajat 46.7%
	Măsura în care apălați la următoarele tipuri de centre spa- stațiuni de pe	Măsura în care apălați la următoarele tipuri de centre spa- stațiuni de pe

	litoral	litoral
	Educația- postuniversitar 60.9%	Educația- universitar 80%
	Scopul vizitei- îmbunătățirea stării fizice și psihice 52.2%	Scopul vizitei- îmbunătățirea stării fizice și psihice 80%
	Nivel de trai- mediu 91.3%	Nivel de trai- mediu 80%
	Măsura în care apălați la următoarele tipuri de centre spa-centre tradiționale, balneare	Măsura în care apălați la următoarele tipuri de centre spa-centre tradiționale, balneare
	Măsura în care apălați la următoarele tipuri de centre spa- hoteluri sau centre spa de zi	Măsura în care apălați la următoarele tipuri de centre spa- hoteluri sau centre spa de zi
	Măsura în care apălați la următoarele tipuri de centre spa- centre holistice	Măsura în care apălați la următoarele tipuri de centre spa- centre holistice
	Mediul de reședință- urban 94.2%	Mediul de reședință- urban 100%
	Stare civilă- celibatar 44.9%	Stare civilă- celibatar 60%
	Măsura în care apălați la următoarele tipuri de centre spa- centre de meditație	Măsura în care apălați la următoarele tipuri de centre spa- centre de meditație
	Frecvența cu care vizitați centrele spa- mai rar 56.5%	Frecvența cu care vizitați centrele spa- mai rar 53.3%
	Măsura în care apălați la următoarele tipuri de centre spa- centre yoga	Măsura în care apălați la următoarele tipuri de centre spa- centre yoga
	Serviciile pentru care optați cel mai des - aparțin domeniului fizic 40.6%	Serviciile pentru care optați cel mai des - aparțin domeniului fizic 60%
	Cheltuiala medie lunară 259,57	Cheltuiala medie lunară 279,33
	Măsura în care apălați la următoarele tipuri de centre spa- centre construite	Măsura în care apălați la următoarele tipuri de centre spa- centre construite

	în scopuri de agrement	în scopuri de agrement
Vârsta	33.7	Vârsta 34.13
Sexul- feminin	73.9%	Sexul- feminin 73.3%

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Figura 13. Analiza cluster-probleme întâlnite

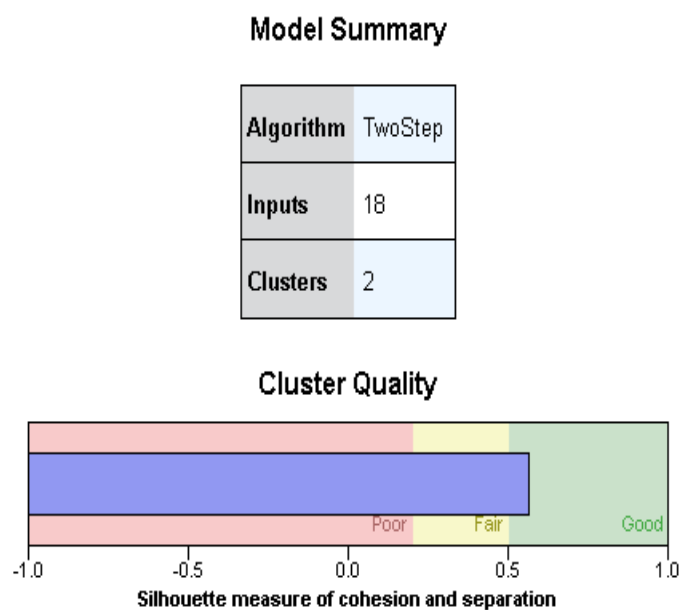
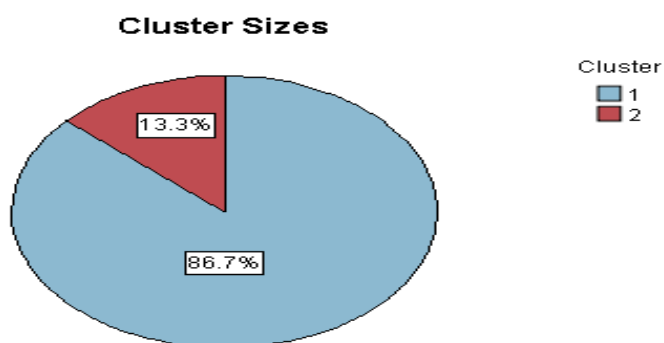


Figura 14. Mărimea clusterelor-problemă întâlnită



Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 53. Clustere problemă

Cluster	1	2
Size	86.7	13.3
Inputs	Relativ la ultimul centru, evaluați amabilitatea angajaților 8.53	Relativ la ultimul centru, evaluați amabilitatea angajaților 3.79
	Relativ la ultimul centru, evaluați nivelul dotării cu echipamente 8.36	Relativ la ultimul centru, evaluați nivelul dotării cu echipamente 4.07
	Relativ la ultimul centru, evaluați gradul de corelare al serviciilor cu dotările 8.30	Relativ la ultimul centru, evaluați gradul de corelare al serviciilor cu dotările 4.43
	Relativ la ultimul centru, evaluați profesionalismul angajaților 8.27	Relativ la ultimul centru, evaluați profesionalismul angajaților 3.71
	Relativ la ultimul centru, evaluați nivelul de confort al spațiului 8.46	Relativ la ultimul centru, evaluați nivelul de confort al spațiului 4.79
	Relativ la ultimul centru, evaluați calitatea gamei de produse 8.21	Relativ la ultimul centru, evaluați calitatea gamei de produse 4.14
	Relativ la ultimul centru, evaluați facilitățile de recreere 8.05	Relativ la ultimul centru, evaluați facilitățile de recreere 3.36
	Relativ la ultimul centru, evaluați raportul calitate-preț 7.87	Relativ la ultimul centru, evaluați raportul calitate-preț 3.86
	Relativ la ultimul centru, evaluați	Relativ la ultimul centru, evaluați

	eficiența 8.21	tratamentelor	eficiența 4.29	tratamentelor
	Relativ la ultimul centru, evaluați siguranța bunurilor personale 8.88		Relativ la ultimul centru, evaluați siguranța bunurilor personale 5.43	
	Relativ la ultimul centru, evaluați facilitățile de divertisment 7.59		Relativ la ultimul centru, evaluați facilitățile de divertisment 3.43	
	Măsura în care apeleți la următoarele tipuri de centre spa- stațiuni de pe litoral		Măsura în care apeleți la următoarele tipuri de centre spa- stațiuni de pe litoral	
	Măsura în care apeleți la următoarele tipuri de centre spa- hoteluri sau centre spa de zi		Măsura în care apeleți la următoarele tipuri de centre spa- hoteluri sau centre spa de zi	
	Măsura în care apeleți la următoarele tipuri de centre spa- centre tradiționale, balneare		Măsura în care apeleți la următoarele tipuri de centre spa- centre tradiționale, balneare	
	Măsura în care apeleți la următoarele tipuri de centre spa- centre construie în scopuri de agrement		Măsura în care apeleți la următoarele tipuri de centre spa- centre construie în scopuri de agrement	
	Măsura în care apeleți la următoarele tipuri de centre spa- centre holistice		Măsura în care apeleți la următoarele tipuri de centre spa- centre holistice	
	Măsura în care apeleți la următoarele tipuri de centre spa- centre yoga		Măsura în care apeleți la următoarele tipuri de centre spa- centre yoga	
	Măsura în care apeleți la următoarele tipuri de centre spa- centre de meditație		Măsura în care apeleți la următoarele tipuri de centre spa- centre de meditație	

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

5.2.4. Concluzii asupra studiului empiric

Cercetarea de față s-a derulat pe două paliere – clienți și manageri ai centrelor spa, pentru fiecare variantă construindu-se câte un chestionar (Anexe). În primul rând, informațiile obținute au fost evaluate din punct de vedere calitativ. Astfel pentru fiecare eșantion, manageri, respectiv clienți, au fost eliminate din baza de date observațiile care aveau foarte multe răspunsuri lipsă sau prezentau răspunsuri semnificativ diferite la întrebările de control. În final, eșantionul valid de analiză pentru cercetarea pe partea de manageri a centrelor SPA a avut un volum de 50 de subiecți, iar cel aferent clienților centrelor SPA un volum de 205 respondenți.

Testarea ipotezelor cercetării s-a făcut prin diferite metode statistice, în funcție de numărul și tipul variabilor implicate. Primul pas în analiză a fost evaluarea univariată a datelor obținute. Astfel, pentru variabilele calitative și ordinale, a fost construită seria de frecvență relativă – ponderea fiecărei grupe în total. Pentru variabilele cantitative au fost calculați cei mai importanți parametrii descriptivi (media, mediana, modala, quartilele, abaterea standard, etc).

Comparații între grupe ale variabilelor cantitative obținute pe baza unor variabile de grupare au fost rulate prin teste parametrice (testul Student) sau neparametrice (Mann-Whitney sau Wilcoxon), în funcție de forma distribuției variabilei dependente.

În cazul analizei multivariate, legăturile dintre variabilele calitative și ordinale au fost evaluate cu ajutorul testului Hi-pătrat (cu coeficientul de contingență aferent lui), respectiv coeficientului lui Kendall în varianta tau-b. Nivelul de semnificație a fost calculat ajustat prin corecția Bonferroni.

Influența unor variabile de grupare asupra variabilelor cantitative a fost evaluată cu ajutorul analizei varianțelor (ANOVA).

Etapa finală a constat în rularea modelelor regresionale, pentru aflarea factorilor de influență a diverselor variabile dependente utilizate. În funcție de specificul acestora, s-au aplicat fie regresii cantitative, fie regresii calitative, de tip logistic sau ordinal. Acestea au fost estimate prin mai multe metode (Enter, Stepwise, Forward, etc). Pentru fiecare model în parte, varianta finală a fost determinată prin compararea parametrilor de calitate (cum ar fi raportul de determinație R^2 pentru variabile dependente cantitative sau Cox and Snell, McFadden, etc. pentru variabile dependente ordinale sau calitative).

În partea de cercetare aferentă clienților centrelor SPA s-a recurs și la caracterizarea acestora ca profil. Astfel, am aplicat analiza de tip cluster pentru obținerea unor tipologii ale clienților centrelor SPA, prin prisma diverselor aspecte evaluate în cadrul chestionarului. În cadrul cercetării de față a fost aplicată metodologia Two Step. Astfel, am putut stabili profilurile clienților centrelor SPA.

Semnificativitatea statistică a fost considerată la nivelul standard de 5%. În cazul în care probabilitatea de acceptare a ipotezei nule returnată de analiză fost cuprinsă în intervalul $(0,05; 0,1]$, s-a specificat faptul ca nivelul de semnificație poate fi extins la 10%.

Analizele au fost rulate în software-ul statistic SPSS 19.

În urma analizelor făcute ne-am putut da seama de următoarele:

- Ținând cont de faptul că în literatura de specialitate nu există un standard general acceptat de evaluare a performanței centrelor spa și că aceasta se face prin aspecte de natură diferită, rezultatele analizelor pot să difere semnificativ. Fiecare criteriu de performanță are caracteristicile sale proprii care duc la aceste diferențe. Până nu se va ajunge la un numitor comun, datele din literatura de specialitate vor continua să fie foarte diferite și fiecare va prezenta alți factori de influență ai performanței. În cazul nostru, dacă performanța este evaluată prin evoluția centrului sau prin nivelul absenteismului și fluctuației personalului, rezultatele resping ipoteza 2 (*Centrele de tratament și agrement care sunt inovative au un nivel de performanță mai ridicat decât concurența*), însă atunci când performanța este evaluată prin numărul de angajați și vechimea centrului, situația se inversează. Chiar dacă literatura nu prezintă o variantă unanim acceptată, recomandăm ca măcar la nivel de organizație să existe un sistem de evaluare constant pentru că altfel informațiile obținute ar putea fi contradictorii și chiar înșelătoare.
- Sfătuim organizațiile din domeniu să acorde o importanță deosebită cheltuielilor înregistrate pentru că de cele mai multe ori, chiar dacă există o atractivitate pentru elementul de noutate, sau chiar dacă caracteristicile obținute sunt superioare, în final clienții să nu fie dispuși să plătească în plus. Un exemplu relevant pentru această situație a fost cel al implicării unui nivel înalt de tehnologie, fapt ce nu a dus la o creștere a cotei de piață.

- Am observat că gradul de utilizare al instrumentelor strategice este foarte scăzut, respectiv în cazul: analizei lanțului valoric 72%, modelului celor 5 forțe concurențiale 64%, analizei VRIO 68% și analizei SWOT 40% dintre cei care au răspuns întrebărilor noastre le utilizează rar sau deloc. Recomandăm managerilor punerea în temă cu aceste modele de analiză strategică, deoarece, după cum am arătat în cadrul acestei teze, utilitatea lor a fost dovedită iar avantajele care se obțin în cadrul proceselor decizionale sunt nenumărate.

- Indiferent de modul în care am analizat performanța în cadrul studiului nostru, stabilitatea personalului influențează direct performanța centrului. Dacă ne referim la profesionalismul angajaților, atunci studiul nostru relevă faptul că soluționarea nemulțumirilor prin reexecutarea serviciului la cererea clienților și direcționarea investițiilor spre instruirea personalului influențează performanța atunci când aceasta este evaluată prin numărul angajaților și vechimea centrului. S-a evidențiat astfel, importanța existenței unui sistem de managementul resurselor umane care să includă proceduri adecvate de recrutare, selecție, stimulare și compensare a angajaților astfel încât capacitatea și motivarea acestora să sporească și să contribuie la succesul organizației.

- Strategia cea mai adecvată în cazul centrelor spa din țara noastră este cea a costului. Chiar dacă 10.5% dintre clienții care au participat la chestionar au considerat că oferta foarte diversificată este o caracteristică importantă în alegerea centrului, nu s-a putut dovedi nici o influență pozitivă atunci când s-a testat influența acesteia asupra performanței organizațiilor din domeniu. În susținerea acestei afirmații menționăm următoarele aspecte care au reieșit în urma studiului:
 1. Dacă diferențierea implică o tehnologie avansată, s-a arătat că performanța nu este influențată pozitiv.
 2. Dacă se încearcă diferențierea printr-un nivel ridicat de calitate sau printr-o ofertă foarte diversificată, performanța măsurată prin evoluția activității centrului este influențată negativ, iar dacă performanța este evaluată prin nivelul fluctuației și absenteismului personalului atunci nu există nici o influență a acestor aspecte.

3. Dacă modalitatea de diferențiere se referă la un nivel ridicat al dotărilor sau la marcă (promovare), atât performanța măsurată prin evoluția activității centrului cât și cea măsurată prin nivelul fluctuației și absenteismului personalului nu sunt influențate.
4. Și în cazul în care performanța este măsurată prin vechimea centrului, s-a arătat că atât o strategie care se bazează pe o ofertă diferită de cea a concurenței cât și cea care se bazează pe doleanțele clienților (servicii personalizate) au o influență negativă.

Considerăm că aceste rezultate sunt o urmare a faptului că toate aspectele menționate implică niște prețuri mai mari pe care clientul trebuie să le plătească, iar acesta în final nu este dispus să plătească pentru plusul de valoare. În susținerea acestei recomandări, menționăm și faptul că raportul preț-calitate a fost considerată per ansamblu cea mai importantă caracteristică în alegerea unui centru. Astfel, considerăm că strategia de diferențiere este adecvată doar în cazul centrelor de lux, ale căror clienți nu sunt sensibili la preț, aceștia fiind atrași mai mult de experiența și atmosfera propriu-zisă.

- Recomandăm celor care doresc să investească în acest domeniu să țină cont în primul rând de amplasare pentru că aceasta a fost cea mai importantă caracteristică menționată, de care clienții țin cont în alegerea centrului. De asemenea, în ordinea importanței atribuite menționăm: asigurarea unui nivel ridicat de calitate a serviciilor, asigurarea curățeniei și igienei, nivelul ridicat al dotărilor, profesionalismul personalului și diversitatea serviciilor.
- Potrivit studiului nostru, vârsta medie a celor care frecventează centrele spa din România este 33 ani, marea majoritate fiind femei (70.5%), cu venituri peste 3500 RON pe lună, din care în medie 271.26 RON se alocă peste servicii de acest tip. Dintre elementele care caracterizează eșantionul analizat mai enumerăm: proveniența din mediul urban (95.2%), statutul ocupațional de angajați (75.2%), absolvirea cel puțin a studiilor universitare (96.2%) și veniturile peste medie (99%). Motivația principală pentru optarea pentru aceste servicii o constituie îmbunătățirea stării fizice și psihice pentru 57.1% dintre respondenți și petrecerea timpului liber pentru restul. Cele mai căutate servicii sunt cele care țin de domeniul fizic, urmate de cele care țin de domeniul cosmetic. Recomandăm managerilor din domeniu să țină cont de aceste

aspecte atunci când își formulează oferta de servicii, dar și să încerce prin mijloace corespunzătoare atragerea altor categorii de clienți și creșterea cererii pentru celelalte categorii de servicii. Chiar dacă femeile reprezintă majoritatea, eforturile trebuie îndreptate și spre atragerea populației masculine. Bărbații au început deja să îmbrățișeze ideea tratamentelor spa, iar cu o comunicare potrivită s-ar putea facilita atracția acestora pentru experiențele de tip spa. Mulți bărbați nu agreează ideea de a merge la un terapeut și asta în principal datorită faptului că nu știu întotdeauna cum să-l aleagă pe cel potrivit. Nu se simt confortabil în prezența unui bărbat și nici nu știu cum ar fi potrivit să solicite un terapeut de sex feminin. Pentru a combate aceste probleme, pot fi utilizate o serie de tehnici. De exemplu, dacă în momentul programării, clienții ar fi întrebați ce terapeut preferă, experiența spa ar fi de la început mai puțin amenințătoare. O dată ce clientul de gen masculin a ajuns la programare, este important să se simtă confortabil și integrat, situație ce s-ar putea asigura cu ajutorul ziarelor, al revistelor de sport, sau, în funcție de tipul de centru, s-ar putea fixa anumite zile sau ore care să fie dedicate exclusiv bărbaților. Faptul că vor fi văzuți și alți bărbați în timpul unei programări, îl va face pe client să se simtă în largul său și mai dornic să revină în cadrul aceluia centru. Tratamentele concepute pentru bărbați trebuie să fie diferite de cele concepute pentru femei iar pentru a realiza acest lucru, pot fi utilizate diferite tehnici. Amintim aici, fie conceperea unor pachete în care tratamentele să fie oferite la pachet cu diverse ore de sport sau activități care ar putea fi atractive pentru bărbați, fie punerea la dispoziția clienților diverse obiecte care să fie diferențiate de cele pentru femei (halate și papuci de culori diferite, uleiuri de aromaterapie cu mirosuri masculine sau produse cosmetice destinate bărbaților). În mod asemănător, tinerii adulți pot fi și ei vizați cu ajutorul unor pachete care să-i atragă către astfel de experiențe. Întrucât un număr mare de tineri este suprasolicitat la locul de muncă, o strategie orientată pe aspecte sociale ar fi benefică, întrucât ar permite acestora să se relaxeze și să cunoască oameni noi.

- Întrucât cele mai căutate centre au fost cele construite în scopuri de agrement urmate de cele de pe litoral, sfătuim organizațiile din domeniu, chiar dacă nu au fost construite special în acest scop, să acorde o atenție deosebită elementelor de agrement și să introducă facilități de acest tip în oferta lor.

- Studiul întreprins a scos în evidență importanța analizei tipologiei clienților atunci când organizația își propune să susțină cooperarea cu clienții, loializarea acestora, diversificarea ofertei sau atunci când tariful este stabilit în funcție de prețurile concurenței. Astfel, în funcție de tipul centrului pe care îl administrează, recomandăm managerilor să țină cont de diversele aspecte și caracteristici ale clienților care pot să influențeze opțiunea lor. Managerii centrelor de tip balnear, tradițional nu trebuie să uite de influența pe care mediul de reședință și educația clientului o au asupra măsurii în care se apelează la aceste servicii. De asemenea, dacă luăm în considerare centrele de zi sau de tip hoteluri, nivelul de trai este un aspect important de care trebuie să se țină cont. Pentru centrele construite în scopuri de agrement, statutul ocupațional al clientului este un factor influent, iar în cazul centrelor holistice, starea civilă prezintă influențe. În cazul centrelor yoga, mai mulți factori au influențat măsura în care clienții au apelat la aceste servicii. Enumerăm aici mediul de reședință, statutul ocupațional, educația și nivelul de trai al clientului. Mediul de reședință și nivelul de trai au prezentat influențe și atunci când s-a făcut referire la centrele de meditație.
- Oricât de mult se încearcă, este imposibil să fie evitate complet situațiile de eșec. Modul de soluționare a problemei face diferența și hotărăște dacă clientul va reveni sau va transmite mai departe o imagine pozitivă organizației. Toate aspectele implicate, și anume modul, durata de soluționare, atitudinea și implicarea personalului și a echipei manageriale, deschiderea echipei către obiecțiile și doleanțele clienților influențează evaluarea soluționării unei probleme. Din acest motiv, implemetarea unui sistem de management care să acorde o importanță deosebită strategiilor de recuperare în urma eșecului este esențială.

CONCLUZII ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE

În demersul nostru, atenția s-a orientat spre atingerea obiectivelor principale și secundare precizate la începutul acestei teze. În acest sens, studiul empiric vine să completeze informațiile teoretice prezentate în primele capitole și să valideze ipotezele de cercetare formulate.

În vederea atingerii obiectivelor ne-am propus o abordare de la general la particular, respectiv mai întâi au fost prezentate conceptele și aspectele de bază ale serviciilor, pentru ca mai apoi să facem referire la serviciile din cadrul centrelor de tratament și agrement, insistând pe specificitățile acestora. Pentru a realiza acest lucru ne-am axat pe prezentarea particularităților managementului în domeniul serviciilor, a serviciilor din cadrul centrelor de tratament și agrement și a strategiilor de management utilizate în acest cadru.

În urma studiului literaturii care a vizat aceste aspecte cât și a studiului empiric am putut observa următoarele:

- opinia experților asupra conceptelor prezentate în cadrul acestei teze;
- principalele provocări și sarcini ale managerilor din domeniu;
- tipologia activităților și profilul clienților centrelor spa;
- implicațiile dezvoltării sectorului și potențialul imens de care dispune România în acest sens;
- etapele managementului strategic și modul în care o strategie de valoare va duce la obținerea unui avantaj competitiv;
- caracteristicile centrelor spa din România și ale managerilor din domeniu;
- aspectele semnificative în stabilirea strategiei organizațiilor din domeniul centrelor spa;
- măsura în care există implementat un sistem de soluționare a erorilor;
- măsura în care sunt utilizate diverse instrumente strategice de către managerii din domeniu;
- corelația dintre performanța organizațională și diverse aspecte ce țin de domeniul spa;
- tipologia clienților centrelor spa din România;
- măsura în care clienții apelează la diverse categorii de centre spa;
- aspectele semnificative pentru clienți în evaluarea centrelor spa;

- măsura în care clienții au întâmpinat probleme, modul lor de rezolvare și aspectele evaluate ca fiind de interes pentru clienți în soluționarea problemei.

Astfel, punctând aceste aspecte putem evidenția importanța studierii și aprofundării temei noastre. Mai mult decât atât, analizând literatura de specialitate și părerile managerilor și clienților centrelor spa considerăm aceste informații ca fiind interesante și utile organizațiilor din domeniu. Rezultatele cercetării și recomandările făcute permit identificarea unor bune practici care pot contribui semnificativ la îmbunătățirea performanței organizaționale.

În continuare vom prezenta principalele contribuții aduse domeniului. Dintre contribuțiile majore amintim:

La nivelul abordărilor teoretice și conceptuale:

- *Definirea și clarificarea unor concepte de bază care trebuie luate în considerare atunci când discutăm despre servicii și managementul lor.*

Analiza serviciilor și a conceptelor asociate managementului serviciilor s-a efectuat în cadrul capitolului 2, unde au fost prezentate atât teoriile specialiștilor din domeniu cât și rezultatele diverselor studii realizate de-a lungul timpului. Pentru a realiza această etapă ne-am concentrat atenția asupra a 3 aspecte esențiale. În primă fază am abordat principalele aspecte ce țin de servicii și managementul lor încercând să aducem în discuție opinia mai multor specialiști pentru a oferi un cadru cât mai amplu și cât mai clar. Serviciile au fost analizate aici din punct de vedere al definițiilor, al locului și rolului lor și al clasificărilor mai cuprinzătoare pe care literatura le-a prezentat. Tot aici am evidențiat principalele provocări cu care se confruntă managerii din domeniu, provocări imprimate în special de caracteristicile particulare ale serviciilor pe care le-am analizat în detaliu. În al doilea rând, am clarificat semnificația conceptului de proiectare a serviciilor și am dezbătut problema inovării și implicării tehnologiei, ca modalități extrem de eficiente de a crea avantaje competitive. În final, am subliniat importanța preocupării pentru calitate, insistând asupra definițiilor pe care literatura de specialitate le propune, am evidențiat legătura dintre calitate și satisfacția clienților și am prezentat instrumentul SERVQUAL ca cea mai populară modalitate de măsurare a calității. Ultima etapă a presupus introducerea conceptului de calitate totală în domeniul serviciilor, aici punctând elementele specifice care sprijină realizarea și conservarea acesteia în toate procesele fundamentale de afaceri.

- *Clarificarea noțiunilor cu care se operează în domeniul centrelor de tratament și agrement și aprofundarea domeniului.*

Această contribuție poate fi observată în conținutul capitolului 3. Am dorit să ne concentrăm atenția pe aceste subiecte, deoarece prin consultarea literaturii de specialitate am observat că există o cunoaștere limitată, poate chiar deformată în ceea ce privește serviciile asociate acestui domeniu, fapt ce duce mai departe la existența unor dificultăți în stabilirea celor mai adecvate acțiuni care să conducă la creșterea performanței organizaționale. Am considerat important să analizăm sectorul din prisma definițiilor, a implicațiilor economice și sociale și să stabilim tipologia activităților și profilul clienților. Astfel, chiar dacă literatura prezintă o varietate de definiții, s-a evidențiat faptul că presupune o activitate de odihnă, care influențează modul în care clienții își gestionează sănătatea, aspectul, problemele legate de stres, dar și modul în care socializează sau călătoresc. O dată cu dezvoltarea domeniului, noi termeni au apărut în literatura de specialitate, determinând multe dezbateri între specialiști. Aceste concepte sunt, în general asociate cu un stil de viață sănătos, care presupune armonia corpului, minții și spiritului. Prezentarea activităților și tipologiei clienților diverselor tipuri de centre a evidențiat încă o dată, caracteristicile acestei industrii. S-a putut remarca faptul că femeile peste 30 ani sunt cele mai implicate în astfel de activități și că există o necesitate de a atrage mai mult atenția bărbaților și tinerilor pentru aceste servicii.

S-a putut observa că dezvoltarea acestei industrii are legătură și cu o serie de date îngrijorătoare prezentate de Organizația Mondială a Sănătății (2013) legate de îmbătrânirea populației și bolile cronice asociate cu stilul de viață al societății moderne, date care au evidențiat limitele abordării clasice de întreținere a sănătății.

Am considerat oportun să amintim beneficiile economice și sociale ale dezvoltării sectorului, beneficii ce țin de ocuparea forței de muncă, de îmbunătățirea condițiilor de viață, aportul adus comunității și nu în ultimul rând, veniturile spectaculoase înregistrate în ultimii ani de această industrie.

Au fost clarificate aspecte ce țin de istoricul, evoluția și potențialul de care țara noastră dispune. Dacă inițial România deținea centre de tratament impresionante, cunoscute la nivel internațional, azi multe dintre acestea se află într-o stare avansată de degradare.

Totuși, am observat că subiectul a atras atenția, atât a conducerii țării cât și a oamenilor de afaceri și au fost propuse acțiuni de modernizare a centrelor balneare tradiționale prin completarea cu servicii de tip wellness, pentru a deveni astfel o combinație între activități de tratament și agrement.

- *Clarificarea conceptelor asociate managementului strategic*

Managementul strategic poate părea uneori o știință destul de complexă dacă ținem cont de faptul că presupune o mulțime de concepte, modele și cadre, asupra cărora există multe interpretări diferite. Din acest motiv, pentru a oferi o imagine cât mai clară, ne-am propus să abordăm subiectul din perspectiva mai multor autori. S-a conturat faptul că managementul strategic presupune un set de decizii și acțiuni manageriale care determină performanța unei organizații și cuprinde analiza mediului intern și extern, formularea strategiei, implementarea acesteia și evaluarea și controlul ei. Dintre sarcinile și provocările majore pe care managerii trebuie să și le asume au fost evidențiate: necesitatea dezvoltării unor direcții de urmat pentru organizație, cunoașterea și utilizarea unor instrumente strategice adecvate care să permită o analiză permanentă a mediului, selectarea strategiei corespunzătoare și identificarea resurselor și competențelor necesare obținerii avantajului competitiv. Întrucât literatura de specialitate evidențiază abordarea lui Porter (1980) ca fiind cea mai utilizată metodă la care cercetătorii apelează în încercarea lor de a evidenția posibilitățile strategice pentru care o firmă poate opta, am ales și noi această abordare pentru a o dezvolta. Fiecare strategie a fost prezentată din punct de vedere al caracteristicilor, al modalităților prin care organizațiile pot să atingă acea poziție și al riscurilor pe care le implică. De asemenea, a fost subliniată legătura dintre performanța unei organizații și strategia resurselor umane. S-a conturat faptul că sistemele de resurse umane care includ proceduri cuprinzătoare de recrutare, selecție, stimulare, compensare, implicare și training și care sunt proiectate pentru a exploata oportunitățile din mediu și a înlătura pericolele posibile contribuie semnificativ la creșterea performanței. S-a atras atenția asupra importanței strategiilor de recuperare în urma eșecului. Oricât de mult se încearcă, anumite situații nedorite nu pot fi evitate, dar important este ca o organizație să știe cum să le trateze și cum să se recupereze în urma lor. Pentru această etapă, am analizat beneficiile unui sistem de management strategic care să acorde importanță acestor situații, am enumerat categoriile posibile de eșecuri în cazul serviciilor și strategiile destinate corectării lor și au fost exemplificate diverse studii

întâlnite în literatură care tratează legătura dintre recuperarea în urma eșecului și diverse aspecte implicate în procesul de servire.

În final, conceptul de performanță organizațională a fost abordat ca indiciu important al succesului unei organizații. În acest sens, am enumerat definițiile și modele de măsurare întâlnite în literatura consultată și am analizat aspectele care asigură un grad ridicat de performanță.

De-a lungul capitolului 4, capitol care a tratat aceste subiecte, a fost subliniată și importanța cunoașterii diverselor instrumente strategice care să permită o monitorizare permanentă a mediului. Astfel au fost prezentate: analiza SWOT, analiza PEST, analiza forțelor concurențiale, analiza VRIO, modelul lui Grant de analiză strategică, analiza lanțului valorii, benchmarkingul ca instrument care favorizează identificarea celor mai bune practici în firmele concurente și instrumentul RECOVSAT de măsurare a satisfacției clienților în funcție de anumite elemente specifice corectării eșecului.

Chiar dacă în studiile anterioare managementul strategic a fost slab tratat în industria centrelor de tratament și agrement, noi am încercat să conturăm un cadru care să evidențieze care este nivelul cercetării în domeniu. Acolo unde literatura consultată ne-a permis, noțiunile prezentate au fost analizate și la nivel particular, respectiv pentru categoria serviciilor din cadrul centrelor de tratament și agrement.

La nivelul cercetării empirice:

Contribuțiile personale la nivelul cercetării empirice sunt evidențiate în cea de-a doua parte a lucrării, respectiv în capitolul 5, prin prezentarea rezultatelor obținute în urma cercetării empirice.

- *Elaborarea unui chestionar care să permită surprinderea realității industriei spa din România din perspectiva managerilor din acest domeniu.*

Prin intermediul primului chestionar aplicat s-a reușit:

1. Profilarea sectorului (ținând cont de vechimea centrelor, număr angajați, vechimea în meserie a managerilor, pregătirea anterioară, tipul centrului).

2. Identificarea măsurii în care managerii cunosc și aplică conceptele de management strategic.
 3. Identificarea aspectelor prioritare în stabilirea strategiei.
 4. Identificarea factorilor de mediu care prezintă influențe asupra strategiei aplicate.
 5. Identificarea măsurii în care există prestabilite norme de soluționare a problemelor și modalitatea de tratare a acestora.
 6. Identificarea principalelor orientări în direcționarea investițiilor.
- *Elaborarea unui chestionar care să permită surprinderea realității industriei spa din România din perspectiva clienților acestor centre.*

Prin intermediul chestionarului am încercat să surprindem diverse aspecte de management strategic pe care le-am considerat importante pentru domeniul nostru, cu scopul de a formula propuneri de bună practică care să fie de interes pentru managerii centelor spa. Astfel, prin aplicarea celui de-al doilea chestionar am reușit:

1. Stabilirea profilului clienților (în funcție de vârstă, sex, mediu de reședință, statut ocupațional, venit lunar, stare civilă, grad de instruire, nivel de trai, cheltuială medie lunară).
 2. Stabilirea motivației principale pentru a vizita un centru spa, frecvenței vizitelor și a serviciilor cele mai căutate.
 3. Stabilirea măsurii în care sunt frecventate diversele tipuri de centre spa.
 4. Conturarea unei imagini asupra situației reale prin evaluarea mai multor aspecte de interes pentru domeniu.
 5. Identificarea problemelor cu care se confruntă clienții centrelor spa și a modului în care acestea sunt soluționate.
 6. Identificarea principalelor caracteristici de care se ține cont în alegerea unui centru.
- *Evidențierea legăturilor și a intensității acestora care se stabilesc între diferiți factori ce caracterizează domeniul nostru de interes.*

Testarea ipotezelor a presupus utilizarea diverselor analize statistice care au stabilit direcția și intensitatea legăturii dintre variabilele analizate. Astfel, au putut fi urmărite:

1. Influența strategiilor de dezvoltare și a politicii de investiții asupra performanței.
2. Influența inovării asupra performanței.

3. Influența tehnologiei asupra cotei de piață.
4. Influența tipologiei clienților asupra strategiei de dezvoltare.
5. Influența diverșilor factori asupra procesului de stabilire a tarifelor.
6. Influența stabilității și profesionalismului asupra performanței.
7. Influența diverselor aspecte de management al resurselor umane asupra performanța.
8. Influența tipologiei clienților asupra măsurii în care se apelează la serviciile diverselor tipuri de centre.
9. Influența diverselor aspecte ce țin de organizație asupra modului în care clienții evaluează soluționarea problemei.

Limite și perspective ale cercetării

Considerăm că această lucrare, fiind probabil singura din țara noastră și una din puținele la nivel internațional care abordează această temă, poate fi îmbunătățită în cadrul unei cercetări viitoare. Suntem de părere că această cercetare poate constitui un punct de plecare pentru studii viitoare cu un grad mai ridicat de complexitate. În acest sens, ne permitem să facem câteva sugestii:

- Analiza aprofundată a particularităților diverselor categorii de centre spa.
- Prezentarea principalelor probleme cu care se confruntă managerii din domeniu și identificarea unor soluții pentru rezolvarea acestora.
- Repetarea chestionarului după o perioadă de timp pentru a remarca progresele în domeniu.
- Realizarea unui studiu comparativ între centrele spa din România și cele concurente dintr-o țară vecină.
- Realizarea unor studii de caz pe firme de succes din domeniu.

Dintre limitele care ne-au influențat cel mai puternic acest studiu putem enumera:

- numărul restrâns de surse academice care să abordeze probleme de interes pentru tema noastră;

- reticiența respondenților în completarea chestionarului și în a oferi informații legate de organizație.

Etica cercetării

Această cercetare a fost realizată respectând principiile etice. În acest sens, menționăm că sursele bibliografice au fost precizate atunci când au fost utilizate, iar în cadrul studiului practic, datele utilizate au fost reale. Respondenților li s-a cerut acordul de participare la studiul nostru, au fost asigurați de confidențialitatea datelor furnizate și utilizarea acestora în scop academic.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Allen, R. S., Helms, M.M. (2006), Business Process, *Management Journal* 12.4, p. 433
2. Ansoff I. (1965), Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion, Editura McGraw-Hill, New York
3. Barney, J.B.(1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Reading,MA
4. Barney, J.B. & Hesterly, W.S.(2006), *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ
5. Bateson, J. E. G.(1979), Why We Need Service Marketing, in Conceptual and Theoretical Developments in Marketing, American Marketing Association, Chicago
6. Băcanu, B.(1997), *Management strategic*, Teora, București
7. Băcanu, B.(2009), Management strategic în turism.Concepte și studii de caz, Ed. Polirom, București
8. Bălășoiu, V., Dobândă E., Snak O. (2002), *Managementul calității produselor și serviciilor în turism*, Editura Orizonturi Universitare, Timișoara
9. Bennett, M.; King, B. and Milner, L. (2004), The health resort sector in Australia: A positioning study, *Journal of Vacation Marketing* vol.10, no.2, pp.122-137
10. Berry, L.L. (1980), Services Marketing is different, *Business*, nr.30, p.24
- Berry, L. L. (1995), *On Great Service: A Framework for Action*, Free Press, New York, NY
11. Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1992), Prescriptions for a service quality revolution in America, *Organizational Dynamics*, Spring: 5-15
12. Bitner, M.J., Booms, B.H. and Stanfield, T.M. (1990), The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents, *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 1: 71-84

13. Bitner, N.J., Brown, S.M. and Meuter, M.L. (2000), Technology infusion in service encounters, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 1: 138-49
14. Blois, K.J. (1974), The Marketing of Services: An Approach, *European Journal of Marketing*, p.137
15. Borza, A., Bordean, O., Mitra, C., Dobocan, C., (2008), *Management strategic. Concepte și studii de caz*, Risoprint, Cluj-Napoca
16. Boshoff, C. (1999), RECOVSAT: an instrument to measure satisfaction with transaction-specific service recovery, *Journal of Service Research*, Vol. 1 No. 3: 236-49
17. Boxall, P. (2003), HR strategy and competitive advantage in the service sector, *Human Resource Management Journal* 13.3: 5-20
18. Brady, M.K. & Cronin, J.J. (2001), Customer Orientation. Effects on Customer Service Perceptions and outcome Behaviors, *Journal of Service Research* 3:241
19. Brady, M.K. & Cronin, J.J. (2002), Performance-only measurement of service quality: a replication and extension, *Journal of Business Research*, 55: 17
20. Broșura spa business 2015 disponibilă pe: <http://www.desprespa.ro/Publicatii-despreSpa.ro/Brosura-SPA-Business/Brosura-SPA-Business-2015/vizualizare> (pag.38)
21. Brown, T.J., Churchill, G.A., Peter, J.P. (1993), Improving the measurement of service quality, *Journal of Retailing*, 69, p. 127
22. Budeanu, A. (2015), Managing Service Quality, *Management Intercultural* vol XVII, Nr. 1(33)
23. Campbell, D., Stonehouse, G., Houston, B., (1999), *Business Strategy*, Butterworth-Heinemann, London
24. Chandler, A. D.(1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, MA:MIT Press, Cambridge
25. Chase, R.B. (2004), It's time to get to first principles in service design, *Managing Service Quality* 14.2/3: 126-128
26. Chelcea, S. (2001), *Tehnici de cercetare sociologică – curs*

27. Chelcea, S. (2001), Metodologia cercetării sociologice, Metode cantitative și Calitative, Editura Economică, București

28. Christensen, C.M. (1997), *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Graduate School of Business Press, Boston, MA.

29. Chung, B. & Hoffman, D.K. (1998), Critical incidents, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 39 No. 3:66-71

30. Church, R. L. & Robertson, N., (1999), How state police agencies are addressing the issue of wellnes, *An International Journal of Police Strategies & Management* 22(3), pp. 304-312.

31. Ciobanu, I. & Ciulu, R. (2005), *Strategiile competitive ale firmei*, Editura Polirom, Romania

32. Cohen, M. & Bodeker, G., (2008), *Understanding the Global Spa industry. Spa Management*, Taylor & Francis, New York

33. Cronshaw, M., Davis, E., Kay, J. (1990), On Being Stuck in the Middle or Good Food Costs Less at Sainsbury, *British Academy of Management Annual Conference*, Glasgow:1-29

34. Crosby, Ph., B. (1979) ,*Quality Is Free: The Art of Making Quality Certain*, McGraw-Hill, New York

35. Dale, B.G. (1999), *Managing quality*, Third Edition, Blackwell Publishers Ltd., Oxford

36. David, F.R., (2011), *Strategic Management- Concepts and Cases*, 13th Edition, Pearson education, Prentice Hall, New Jersey

37. Davig, W. (1986), Business strategies in smaller manufacturing firm, *Journal of Small Business Management*, Vol. 24 No. 1: 38-46.

38. Deming, W.E.,(1986), *Out of the Crisis*, Cambridge University Press, Cambridge

39. Dent, J.F. (1990), Strategy, organisation and control: some possibilities for accounting research, *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 15 No. 1/2, pp. 3-5.

40. DeWitt, T. & Brady, M.K. (2003), Rethinking service recovery strategies, *Journal of Service Research: JSR* 6.2: 193-207

41. Diewert, W.E., (2005), *Welfare, Productivity and changes in the Terms of Trade*, Bureau of Economic Analysis, Washington
42. Drucker, P.F. (1980), *Managing in Turbulent Times*, Harper & Row, New York, NY.
43. Eiglier, P.& Langeard, E. (1987), *Servuction*, McGraw-Hill, Paris
44. Enz, C.A. (2010), *Hospitality Strategic Management Concepts and Cases*, 2nd ed., Wiley, Hoboken, NJ.
45. Enz, C. A. (2011), Competing successfully with other hotels: The role of strategy, *University School of Hospitality Administration* disponibil pe: <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1295&context=articles>
46. Farrell, P.N., Hitchens, D.M., Moffat, L.R. (1993), The competitive advantage of business service firms: A matched pairs analysis of the relationship between generic strategies and performance, *The Service Industries Journal* 13.1:40
47. Fecikova, I. (2004), An index method for measurement of customer satisfaction, *The TQM Magazine*, vol. 16: 57
48. Fernando, J.G., Daniel, P.M., Narangajavana, Y. (2005), Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 17.1:22-38
49. Fitzmmons, J.A. & Fitzmmons, M.J. (2006), *Service Management. Operations, Strategy, and Information Technology*, The Mc Graw Hill / Irwin, USA
50. Foote, N. N. & Hatt P. K., (1953), Social Mobility and Economic Advance, *The American Economic Review* 43 (2): 364–378
51. Fralix, P. (2007), The personality divide: Getting better results with different types of people, *Medical Spas*, July/August: 20-22
52. Garrow, J. (2008), Spa industry benchmarking, *Understanding the Global Spa Industry: Spa Management*, Elsevier, Cambridge, MA
53. Ghobadian, A., Speller, S. and Jones, M. (1994), Service quality: concepts and models, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 No. 9: 43

54. Goldstein, S.M., Johnston, R., Duffy, J. and Rao, J. (2002), The service concept: the missing link in service design research?, *Journal of Operations Management*, Vol. 20 No. 2: 121-34
55. Greenwald, B., Kahn, J. (2005), *Competition Demystified - A Radically Simplified Approach to Business Strategy Portfolio*, New York, NY.548
56. Grant, R.M.(2010), *Contemporary Strategy Analysis*, John Wiley & Sons Ltd., UK
57. Grönroos, C. (1982), *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Chartwell-Bratt, UK
58. Grönroos, C. (1984), A Service Quality Model and its Marketing Implications, *European Journal of Marketing*, 18(4): 36
59. Grönroos, C. (1988), Service quality, the six criteria of good perceived service quality, *Review of Business*, Vol. 9 No. 3: 10-13
60. Grönroos, C. (1990), Service Management: A Management Focus for Service Competition, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1 No. 1
61. Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing*, Lexington Books, England
62. Gummesson, E. (1993), *Quality Management in Service Organizations*, International Service Quality Association, New York
63. Gupta et al. (2005), Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service, *Managing Service Quality*, vol. 15, p. 389
64. Haksever, C. & Render, B., (2013), *Service Management: An Integrated Approach to Supply Chain Management and Operations*, Pearson Education , New Jersey
65. Hamel, G. (2002), *Leading the Revolution: How to Thrive in Turbulent Times by Making Innovation a Way of Life*, Penguin Group, New York, NY.
66. Hamel, G. & Prahalad, C.K.(1994), *Competing for the Future: Breakthrough Strategies*, Boston, MA: Harvard Business School Press
67. Hamel, G. & Valikangas, L. (2003), The quest for resilience, *Harvard Business Review*, September, pp. 52-63.

68. Hart, C.W.L., Heskett, J.L., Sasser, W.E. (1990), The profitable art of service recovery, *Harvard Business Review*, July/August: 148-56
69. Hassan, S. S. (2000), Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism Industry, *Journal of Travel Research*. 38:239-245
70. Higgins, J.M. (1983), *Organizational Policy and Strategic Management. Text and Cases*, Dryden Press, New York, NJ. Hill, P. (1977), *On Goods and Services, The Review of Income and Wealth*, series 23, no. 4, p. 315
71. Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., (2007), *Strategic Management- Competitiveness and Globalization*, 7th Edition, Thompson South-Western, USA
72. Ho, L. (2008), What affects organizational performance? The linking of learning and knowledge management, *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 108: 1234-1254
73. Hofer, C.W. & Schendel, D. (1978), *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St Paul, MN: West Publishing Company
74. Hollins, W. (1993), Design in the service sector, *Managing service quality* 3.3: 33
75. Ionică, M. (2006), *Economia serviciilor. Abordări teoretice și implicații practice*, Editura Uranus, București
76. Ionică, M. & Stănciulescu, G. (2005), *Economia turismului și serviciilor*, Editura Uranus, București
77. Jivan, A. (1998), *Managementul serviciilor*, Editura De vest, Timișoara,
78. Jivan, A. (2004), *Economia serviciilor de turism*, Editura Mirton, Timișoara
79. Job, P.A. & Bhattacharyya, S. (2010), Measuring organizational performance and organizational excellence of SME's-Part 1: a conceptual framework, *Measuring Business Excellence*, Vol. 14, p. 3
80. Jönsson, C., & Devonish, D. (2009), An exploratory study of competitive strategies among hotels in a small developing Caribbean state, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* : 491-500.

81. Johnston, R. (1995), Service failure and recovery impact, attributes and process, *Advances in Services Marketing and Management: Research and Practice*, Vol. 4: 211-28
82. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2008), *Exploring Corporate Strategy*, Financial Times Prentice Hall, Harlow
83. Juran, J. M. (1986), The Quality Trilogy, *Quality Progress* 10, no: 19–24.
84. Kandampully, J. (2002), Innovation as the core competency of a service organisation: The role of technology, knowledge and networks, *European Journal of Innovation Management* 5.1: 18-26
85. Kandampully, J. (2006), The new customer-centred business model for the hospitality industry, *International Journal of Hospitality Management*: 173-187.
86. Kandampully, J., Mok, C., Sparks, B. (2009), *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, Taylor & Francis Group, New York
87. Kang, H. (2005), A model of strategy formulation and implementation for service technology, *Strategic Change* 14.4: 231-238
88. Kanousi, A. (2005), An empirical investigation of the role of culture on service recovery expectations, *Managing Service Quality* 15.1: 57-69
89. Kelleher, R.M. (2003), Day Spa Benchmarks: A blueprint for Success, Day Spa Association, New Jersey disponible en: <http://www.performancemagazine.org/performance-management-in-the-spa-industry/>
90. Kerin, R., A., Berkowitz, E., N., Hartley, S., W., Rudelius, W. (2003), *Marketing*, 7thed., McGraw-Hill, New York
91. Kimes, S.E. & Singh, S., (2008), Spa Revenue Management, *Cornell Hospitality Quarterly*, disponible en: <http://cqx.sagepub.com/content/50/1/82>
92. Kirti, D. & Umashankar, V. (2007), Service failure and recovery strategies in the restaurant sector: An Indo-US comparative study, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19.5:351-363
93. Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, 11th ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ

94. Lakhe, R.R., Mohanty; R.P. (1995), Understanding TQM in service systems, *The International Journal of Quality & Reliability Management* 12.9: 139
95. Langviniene, N. (2011), The Peculiarities of Wellness Day and Resort SPA Services in Lithuania, *Socialiniu Mokslu Studijos* 3.4
96. Langviniene, N. & Sekliuckiene, J.(2009), Factors of Influence on Successful Development of Lithuanian Resort Wellness Spa Services, *Social Sciences*4,72-81
97. Larsen, P., Tonge, R., Lewis, A. (2007), Strategic palnning and design in the service sector, *Management Decision* 45.2: 180
98. Levesque, T.J. & McDougall, G.H.G. (2000), Service problems and recovery strategies: An experiment, *Revenue Canadienne des Sciences de l Administration* 17.1: 20-37
99. Levitt, T. (1972), Production line approach to service, *Harvard Business Review*, Sept-Oct: 41–52
100. Lewis, B.R. & McCann, P. (2004), Service failure and recovery: evidence from the hotel industry, *International Journal of Contemporary Management*: 6-17
101. Lovelock, C. (1983), Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights, *Journal of Marketing*, 47, p. 9
102. Lovelock, C. (1984), *Services Marketing: Text, Cases & Readings*, Prentice Hall, New Jersey
103. Lovelock, C. & Gummesson, E. (2004), Whither Services Marketing? In Search of a New Paradigm and Fresh perspectives, *Journal of Services Research*, 7 (1)
104. Lovelock, C.& Wright, L.(1999), *Principles of Service Marketing and Management*, McGraw-Hill, New York
105. Lusch, R. F., Lazniak, G.R. (1989), Macro-environmental forces, marketing strategy and business performance: a futeures approach, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 17: 283-295
106. March, J.G. (1991), Exploration and exploitation in organizational learning, *Organization Science*, Vol. 2 No. 1: 71-87

107. Marczyk, G., DeMatteo, D., Festinger, D. (2005), *Essentials of Research Design and Methodology*, John Wiley & Sons, New Jersey
108. Martz, W. (2013), Evaluating Organizational Performance, *American Journal of Evaluation*, vol. 34, p. 385-401
109. Mattsson, J. (1995), Service management: a holistic, multi-disciplinary and customer driven research agenda, *New Zealand Journal of Business*, Vol. 17 No. 2:118
110. Mărculescu, I. & Nichita, N. (1977), *Serviciile și modernizarea economiei românești*, Editura Științifică și Enciclopedică, București
111. McDermott, C.M., Prajogo, D.I. (2012), Service innovation and performance in SMEs, *International Journal of Operations & Production Management* 22.5: 664-683
112. Militaru, G. (2010), *Managementul serviciilor*, Editura C.H. Beck, București
113. McColl-Kennedy, J. .R, Daus, C.S., Sparks, B. A. (2003), The role of gender in reactions to service failure and recovery, *Journal of Service Research* (Aug): 66-82
114. Mc Neilly, M.(1996), *Sun Tzu and the Art of Business- Six Strategic Principles for Managers*, Oxford University Press, New York
115. McNeil, K.R. & Ragins, E.J., (2005), Staying in the spa marketing game: Trends, challenges, strategies and techniques, *Journal Of Vacation Marketing*, 31-39.
116. Mei, A.W.O., Dean, A.M., White, C.J. (1999), Analysing service quality in the hospitality industry, *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 9 Iss 2
117. Miles, R.E. & Snow, C.C.,(1978), *Organizational Strategy, Structure, and Process* , McGraw-Hill, New York
118. Miller, J.L., Craighead, C.W., Karwan, K.R. (2000), Service recovery: a framework and empirical investigation, *Journal of Operations Management*, No. 18: 387-400.
119. Mintzberg, H. (1987), The strategy Concept I: Five Ps for Strategy, *California Management Review*:11-24
120. Mintzberg, H., Quinn, J. B., Ghoshal, S. (1995). *The strategy process: Concepts, Contexts and Cases*, European Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

121. Mintzberg, H. (2008), *Ascensiunea și declinul planificării strategice*, (traducere de Smaranda Nistor), Editura Publica, București
122. Monteson, P.A. & Singer, J.(2004), Marketing a resort-based spa , *Journal of Vacation Marketing* 10.3 June: 282-287
123. Mudie, P. & Pirrie, A. (1993), *Services Marketing Management*, Linacre House, Jordan Hill, Oxford
124. Muller , H. , Kaufmann , E.L. (2000) Wellness tourism: market analysis of a special health tourism segment and implications for the hotel industry , *Journal of Vacation Marketing* , 7 (1)
125. Neacșu, N., Baron, P., Snak, O., (2006), *Economia turismului*, Ediția a II-a, Editura Pro Universitaria, București
126. Neely, A., Richard, H., Mills, J., Platts, K., Bourne, M. (1997), Designing performance measures> A structured approach, *International Journal of Operations & Productions Management*, p. 1131-1152
127. Nielsen, P., B. (2005), *Development of Services Sector Statistics at a cross road?* 20th Voorburg Group meeting on Services Statistics, Helsinki, Finland
128. Nonaka, I. (1991), The knowledge-creating company, *Harvard Business Review*, Vol.69, No.6: 96-104
129. Ohmae, K.(1988), Getting Back to Strategy, *Harvard Business Review*, p.149-156
130. Olsen, M.D., West, J.J. and Tse, E.C.Y. (2008), *Strategic Management in the Hospitality Industry*, 3rd ed., Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ
131. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1984), *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, Marketing Science Institute, Cambridge
132. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L., (1985), A conceptual model of service quality and its implications for future research, *Journal of Marketing* 49: 41
133. Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., Berry, L.L. (1988), SERVQUAL: a multi-item scale for measuring consumer perceptions of the service quality, *Journal of Retailing* , Vol. 64, No. 1: 12- 40

134. Parasuraman, A., Berry, L.L., Zeithaml, V.A., (1990), Understanding, Measuring and Improving Service Quality: Findings from a Multiphase Research Program, The Free Press.
135. Pechlaner, H. and Fischer (2006) Alpine wellness: A resource-based view. *Tourism Recreation Research*. 31:67-77
136. Pine, B. (1993), Mass Customization: The New Frontier in Business Competition, *Harvard Business School Press*, Boston
137. Plumb, I. (2011), *Economia teoretică și aplicată*, Academia de Studii Economice, București
138. Popa, M., (2010), *Evaluarea performanțelor*, note de curs
139. Porter M.E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors, The Free Press, New York
140. Porter, M. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, NY: Free Press
141. Porter, M. (1987), From Competitive Advantage to Corporate Strategy, *Harvard Business Review* (May–June): 46
142. Prahalad, C.K. & Hamel, G.(1990), The Core Competence of the Organisation, *Harvard Business Review*, vol.68, nr. 3:77-93
143. Pride, W. & Ferrell, O. C. (2003), *Marketing: Concepts and Strategies*, Houghton Mifflin, Boston
144. Rathmell M. John (1966), What is Meant by Services?, *Journal of Marketing*, October, No 30: 32-36
145. Reichheld, F. (1996), Learning from Customer Defections, *Harvard Business Review*, 74 (2), 56.
146. J. R. B. & Crouch, G.I., (2000), The Competitive Destination: A Sustainable Perspective, *Tourism Management*. 21:1-7.
147. Ritchie, J. R. B. & Crouch, G.I., (2002). *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*. Wallingford, UK: CABI Publishing.

148. Robinson, L. & Neeley, S.E. (2011), Implementing service recovery through customer relationship management: identifying the antecedents, *The Journal of Services Marketing* 25.2:90-100
149. Roy, R., Potter, S. Riedel, J.C.K.H. (1999), The long-term benefits of investment in product design and innovation, in Jerrard, R., Newport, R. and Trueman, M. (Eds) *Managing New Product Innovation*, Taylor and Francis, London, pp. 142-54.
150. Rumelt, R: P., (1980), The Evaluation of Business Strategy. Business Policy and Strategic Management. 3rd edition. New York: McGraw-Hill
151. Salavou, H. (2010), Strategy types of service firms, *Management Decision*, Vol. 48, p. 1033-1047
152. Samat, N., Ramayah, T., Saad, N.H. (2006), TQM practices, service quality, and market orientation-some empirical evidence from a developing country, *Management Research News*, Vol. 29 No. 11: 713-28.
153. Schmenner, R. (1986), How can service businesses survive and prosper, *Sloan Management Review*, vol.27, nr. 3
154. Segev, E. (1989), A systematic comparative analysis of two business-level strategic typologies, *Strategic Management Journal*, Vol. 10 No. 2: 487-505.
155. Sheldon, P.J. & Park, S. (2008), Sustainable wellness tourism: governance and entrepreneurship issues, *An Enterprise Odyssey: International Conference Proceedings*, June 11-June 14, Zagreb
156. Shostack G. Lynn (1977), Breaking Free from Product Marketing, *Journal of Marketing*, April, No 41: 73-80
157. Shostack, G. L .(1987), Service Positioning Through Structural Change, *Journal of Marketing*, Vol. 51, p. 34
158. Schuler, R.S., Jackson, S.E. (1987), Linking competitive strategies with human resource management practices, *The Academy of Management Executive*, Vol. 1 No. 3, pp. 207-19.

159. Silvestro, R., Johnston, R., Fitzgerald, L., Voss, C.,(1989), Quality measurement in service industries, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1 No. 2: 54-66
160. Smith, A. (1776, republicat în 2011), *Avuția Națiunilor*, Editura Publica, București
161. Smith, A.K., Bolton, R.N., Wagner, J. (1999), A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 No. 3, August: 356-89.
162. Smith, M., Puczko, L. (2009), *Health and Wellness Tourism*, Butterworth-Heinemann, London
163. Snak, O., Baron, P., Neacșu, N. (2003), *Economia turismului*, Editura Expert, București
164. Snow, C.C.& Hambrick, D.C. (1980), Measuring organisational strategies: some theoretical and methodological problems, *Academy of Management Review*, Vol. 5 No. 4:527-38.
165. Stăncioiu, A.F., Băltescu, C.A., Botoș, A., Pârgaru, I. (2013), Conceptual aspects regarding balneotherapy tourism marketing in Romania, *Theoretical and Applied Economics No 2* (579)
166. Stephenson, E. & Pandit, A.,(2008), How Companies Act on Global Trends: A McKinsey Global Survey, *McKinsey Quarterly*: april
167. Sullivan, B., Wilson, T.M. (1996), TQM implementation in New Zealand service organization, *The TQM Magazine*, Vol. 8, Iss 5:56-64
168. Suna, K., Yoo, J., Boger, C.A.Jr. (2010), Importance-performance analysis with benefit segmentation of spa goers, *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 22.5: 718-735
169. Sundbo, J. (2002), The Service Economy: Standardisation or Customisation?, *The Service Industries Journal*, 22, p.93
170. Tabacchi, M.H., (2010), Curent Research and Events in the Spa Industry, *Cornell Hospitality Quarterly* 51: 102 disponibil pe: <http://cqx.sagepub.com/content/51/1/102>

171. Taylor, Valerie A. & Anthony D. Miyazaki (1995), Assessing Actual Service Performance: Incongruities Between Expectation and Evaluation Attributes, *Association for Consumer Research*: 59
172. Tax, S.S., Brown, S.W. & Chandrashekar, M. (1998), Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 62 No. 2, April: 60-7.
173. Thwaites, E. & Williams, C. (2006), Service recovery: a naturalistic decision-making approach, *Managing Service Quality* 16.6: 641-653.
174. Teleki, N., Munteanu, L., Stoicescu, C., Teodoreanu, E., Grigore, L., (1985), *Spa treatment in Romania*, Sport-Turism Publishing House, Bucharest
175. Trott, P. (2008), *Innovation Management and New Product Development* (4th Edition), Prentice Hall, England
176. Ulwick, A. W. (1999), *Business Strategy Formulation*, Greenwood Publishing Group, USA
177. Van der Wal et al (2002), Service quality in a cellular telecommunications company: a South African experience, *Managing Service Quality*, Vol. 12 , p.323
178. Varela_neira, C. (2010), The effects of customer age and recovery strategies in a service failure setting, *Journal of Financial Services Marketing*, (Jun): 32-48.
179. Vargo, S.L. & Lusch, R.F.,(2004), Evolving to a New Dominant Logic of Marketing, *Journal of Marketing*, 68 (1):1-17
180. Walker, R.H., Craig-Lees, M., Hecker, R., Francis, H. (2002), Technology-enabled service delivery: An investigation of reason affecting customer adoption and rejection, *International Journal of Service Industry Management* 13.1: 91-106
181. Wang et al. (2004,) An integrated framework for service quality, customer value, satisfaction: Evidence from China's telecommunication industry, *Information Systems Frontiers*: 325

182. Walker, O. C. Jr., Ruekert, R.W. (1987), Marketing's role in the implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework, *Journal of Marketing*, Vol. 51: 15-33
183. Wheelen, T & Hunger, D., (2012), *Strategic Management and Business Policy*, 13th Edition, New Jersey: Pearson Education
184. Yang, Z., Wang, X., Su, C. (2006), A review of research methodologies in international business, *International Business Review* 15, p. 601-617
185. Yasin, M.M., Alavi, J., Kunt, M., Zinmerer, T.W. (2004), TQM in service organizations: an exploratory study into the implementation, outcome and effectiveness, *Managing Service Quality*, Vol. 14, Iss. 5
186. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., and Berry, L.L. (1990), *Delivering quality service – balancing customer perceptions and expectations*, The Free Press, New York
187. Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2000), *Services Marketing*, 2nd dition Boston, MA:McGraw-Hill
188. Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2003), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, McGraw-Hill, New York
189. Zeithaml V.A., Parasuraman A. and Berry L.L. (1985), Problems and Strategies in Services Marketing, *Journal of Marketing*, 49: 33 - 46
190. Chambers, T. (2006), Essence of a Resort and Day Spa, disponibil pe : <http://www.resortdayspa.com>
191. British Spa Association (2008), BISA Spa Accreditation, disponibil pe: <http://www.spaassociation.or.uk/4.html>
192. ESPA European Spa Association (2007), disponibil pe: <http://espa-ehv.com>
193. Global Wellness Institute & Stanford Research Institute, (2013), *Global Spa & Wellness Economy Monitor*, disponibil pe: <http://www.globalspaandwellnesssummit.org/>
194. Master Planul pentru Dezvoltarea Turismului Național 2007-2026: http://www.mdrl.ro/_documente/turism/studii_strategii/masterplan_partea1.pdf

195. Master Plan pentru Dezvoltarea Turismului Balnear, (2009), disponibil pe:
<http://turism.gov.ro/wp-content/uploads/2013/05/Masterplan-turism-balnear.pdf>
196. National Wellness Institute: <http://www.nationalwellness.org>
197. Spa Business: <http://spabusiness.ro/piata-spa-si-wellness-sub-semnul-cresterii-si-al-transformarii/>
198. World Health Organization:
http://www.who.int/kobe_centre/ageing/ahp_vol5_glossary.pdf

ANEXE

ANEXA 1: CHESTIONAR PRIVIND MANAGEMENTUL SERVICIILOR DIN CADRUL CENTRELOR DE TRATAMENT ȘI AGREMENT

Informațiile obținute cu ajutorul acestui chestionar vor fi utilizate în cadrul studiului de caz ce face parte din teza de doctorat intitulată *Strategii de management al serviciilor din cadrul centrelor de tratament și agrement*.

Referitor la centrul de tratament și agrement (centrul spa) la conducerea căruia sunteți, vă rugăm să răspundeți la următoarele întrebări:

1. Centrul spa a fost înființat în anul .
2. Numărul de angajați pe care îi aveți în prezent este .
3. Ce vechime aveți ca manager de centru spa? .
4. De cât timp sunteți managerul acestui centru spa? .
5. Înainte de această funcție de conducere, ați activat:
 - ☒ în același domeniu
 - ☐ într-un domeniu diferit

6. Vă considerați un centru spa:

☐ normal, pentru orice tip de clienti

☐ de nivel mediu

☐ de lux

7. În ultimii 2 ani, centrul pe care îl manageriați:

☐ si-a dezvoltat activitatea

☐ s-a mentinut

☐ si-a restrâns activitatea

8. Apreciați în ce măsură sunteți de acord cu următoarele afirmații:

	deloc	într-o mică măsură	într-o oarecare măsură	într-o mare măsură	în totalitate
Firma folosește concepte de management strategic.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firma are o strategie clară, care este bine înțeleasă și comunicată.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Echipa implicată în realizarea strategiei deține cunoștințele, competențele și experiența necesară.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivelul fluctuației și absenteismului personalului este scăzut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Interesul angajaților este susținut de practici de motivare adecvate și specifice.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategia este revizuită frecvent	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	deloc	într-o mică măsură	într-o oarecare măsură	într-o mare măsură	în totalitate
pentru a beneficia de schimbările ce au loc în mediu.					
Strategia de management aplicată susține cooperarea cu clienții.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviciile firmei sunt de bună calitate.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pentru firmă, inovarea de produse și servicii noi este importantă.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviciile firmei sunt diferite față de cele ale concurenței.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oferta firmei este extrem de diversificată.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviciile corespund nevoilor și preferințelor clienților.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firma își propune să atragă clienții prin accesibilitatea serviciilor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firma își propune să atragă clienții prin caracteristicile deosebite ale serviciilor oferite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Apreciați în ce măsură strategia de management se concentrează pe:

	deloc	într-o mică măsură	într-o oarecare măsură	într-o mare măsură	în totalitate
Maximizarea profitului	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atragerea de noi clienți	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loializarea clienților	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Folosind o scală de la 1 la 5, vă rugăm să construiți un clasament al următoarelor aspecte în funcție de ponderea lor în direcționarea investițiilor, unde: 1- cea mai mică pondere, iar 5- cea mai mare pondere.

	1	2	3	4	5
Diversificarea ofertei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Îmbunătățirea dotărilor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instruirea personalului	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Creșterea nivelului de confort al angajaților	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Promovare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Apreciați în ce măsură se ține cont de următoarele aspecte în stabilirea tarifelor:

	deloc	într-o mică măsură	într-o oarecare măsură	într-o mare măsură	în totalitate
Costuri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Numărul de clienți	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tipologia clienților	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prețurile concurenței	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Apreciați în ce măsură strategia de diversificare se bazează pe:

	deloc	într-o mică măsură	într-o oarecare măsură	într-o mare măsură	în totalitate
Doleanțele clienților	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oferta concurenței	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tehnologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Noile descoperiri în domeniu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Apreciați în ce măsură modificarea următorilor factori din mediu duce la reconsiderarea strategiei aplicate:

	deloc	într-o mică măsură	într-o oarecare măsură	într-o mare măsură	în totalitate
Situația economică generală	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evoluția tehnologică	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Numărul de furnizori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relația cu furnizorii	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Numărul de clienți	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relația cu clienții	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cota de piață a concurenței	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Serviciile oferite de concurență	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Punctele forte ale concurenței	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Punctele slabe ale concurenței	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Strategia aplicată de concurență	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Referitor la soluționarea situațiilor nefavorabile, apreciați în ce măsură următoarele afirmații sunt corecte:

	deloc	într-o mică măsură	într-o oarecare măsură	într-o mare măsură	în totalitate
Nemulțumirile clienților sunt rezolvate cu preponderență de către angajați.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nemulțumirile clienților sunt rezolvate cu preponderență de către echipa de manageri.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Soluționarea problemelor are loc pe baza unor proceduri prestabilite.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prezentarea scuzelor este singura acțiune întreprinsă de firmă în vederea soluționării nemulțumirilor clienților.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cererea clientului, serviciul	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	deloc	într-o mică măsură	într-o oarecare măsură	într-o mare măsură	în totalitate
este re-executat.					
Firma utilizează compensarea ca metodă de soluționarea a nemulțumirilor clienților.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Vă rugăm să precizați dacă utilizați următoarele instrumente strategice:

	nu le utilizez	le utilizez rar	neutru	le utilizez des	le utilizez foarte des
Analiza lanțului valoric (Porter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modelul celor 5 forțe concurențiale (Porter)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analiza VRIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analiza SWOT	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Vă mulțumim!

ANEXA 2: CHESTIONAR PRIVIND MANAGEMENTUL SERVICIILOR DIN CADRUL CENTRELOR DE TRATAMENT ȘI AGREMENT

Informațiile obținute cu ajutorul acestui chestionar vor fi utilizate în cadrul studiului de caz ce face parte din teza de doctorat intitulată: *Strategii de management al serviciilor din cadrul centrelor de tratament și agrement.*

Referitor la ultimul centru de tratament și agrement (centru spa) vizitat, vă rugăm să răspundeți la următoarele întrebări:

1. Scopul vizitei:

- ☐ petrecerea timpului liber
- ☐ îmbunătățirea stării fizice și psihice
- ☐ afaceri

2. Frecvența cu care vizitați centrele spa:

- ☐ zilnic
- ☐ de câteva ori pe săptămână
- ☐ o dată pe lună
- ☐ de câteva ori pe lună
- ☐ mai rar

3. Serviciul spa pentru care optați cel mai des aparține domeniului:

☐ cosmetic

☐ curativ

☐ mental

☐ social

☐ fizic

☐ spiritual

4. Vă rugăm să apreciați, în ce măsură apeleți la serviciile următoarelor tipuri de centre spa:

	deloc	într-o mică măsură	într-o oarecare măsură	într-o mare măsură	în totalitate
Centre tradiționale, balneare	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hoteluri sau centre spa de zi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centre construite în scopuri de agrement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stațiuni de pe litoral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centre holistice	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centre yoga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Centre meditație	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Relativ la ultimul centru de tratament și agrement vizitat, folosind sistemul clasic de notare de la 1 la 10 evaluați:

calitatea serviciilor .

nivelul dotării cu echipamente .

amabilitatea angajaților .

profesionalismul angajaților .

nivelul de confort al spațiului .

gradul de corelare al serviciilor cu dotările .

siguranța bunurilor personale .

eficiența tratamentelor .

calitatea gamei de produse utilizate în cadrul procedurilor .

raportul calitate preț .

facilitățile de recreere .

facilitățile de divertisment .

6. În calitatea dumneavoastră de client al unui centru de tratament și agrement ați întâmpinat probleme?

☐ Da

☐ Nu

Dacă răspunsul este Da, vă rugăm să ne dați un număr aproximativ de asemenea situații

.

7. Menționați:

- Cea mai importantă problemă întâlnită:

.....

- Cea mai recentă problemă întâlnită:

.....

8. Pe o scară de la 1 la 10 evaluați disponibilitatea în rezolvarea problemei pentru:

angajați .

echipa de management .

9. Relativ la ultima problemă care a intervenit, vă rugăm să precizați cât de rapid a fost soluționată:

- ☐ pe loc ☐ într-o oră ☐ într-o zi
- ☐ într-o săptămână ☐ mai mult de o săptămână
- ☐ nu a fost soluționată

10. Soluționarea ultimei probleme implică aspecte legate de:

- ☐ bani ☐ timp ☐ bunuri ☐ statutul clientului
- ☐ respectul față de client ☐ empatie față de problema clientului

11. Vă rugăm să apreciați în ce măsură ați fost mulțumit de următoarele aspecte :

	deloc	într-o mică măsură	într-o oarecare măsură	într-o mare măsură	în totalitate
Modul în care v-a fost soluționată problema.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durata de timp necesară soluționării problemei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atitudinea personalului și implicarea acestuia în soluționarea problemei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atitudinea și implicarea managementului în soluționarea problemei.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	deloc	într-o mică măsură	într-o oarecare măsură	într-o mare măsură	în totalitate
Deschiderea echipei manageriale către obiectele clienților.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deschiderea echipei manageriale către doleanțele clienților.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Precizați principalele 3 caracteristici de care țineți cont în alegerea centrului de tratament și _____ acord

.....

.....

.....

13. Cât cheltuiți în medie lunar pentru servicii spa? .

Date de identificare personală:

14. Vârsta dumneavoastră este .

15. Sexul:

☐ M ☐ F

16. Mediul de reședință:

☐ rural ☐ urban

17. Statutul ocupațional:

☐ angajat ☐ antreprenor ☐ elev/student

☐ pensionar ☐ liber profesionist

18. Venitul dumneavoastră lunar este .

19. Ultima formă de învățământ absolvită:

- ☐ primar ☐ secundar ☐ liceal
- ☐ universitar ☐ postuniversitar

20. Starea civilă:

- ☐ celibatar ☐ căsătorit fără copii ☐ căsătorit cu copii
- ☐ divorțat ☐ văduv

21. Considerați că nivelul dumneavoastră de trai este:

- ☐ scăzut ☐ mediu ☐ ridicat

Vă mulțumim!

ANEXA 3: TABELE

Tabelul 1. Anul înființării centrului SPA

		Frecvența relativă
Valid	1997	8.0
	2003	4.0
	2004	4.0
	2005	8.0
	2007	8.0
	2008	16.0
	2009	12.0
	2010	4.0
	2011	12.0
	2012	4.0
	2013	12.0
	2014	4.0
	2015	4.0
	Total	100.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 2. Caracterizarea descriptivă a vechimii centrului

Mean	6.72
Median	6.00
Mode	7
Std. Deviation	4.567
Minimum	0
Maximum	18

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 3. Numărul de angajați

		Frecvența relativă	Frecvența relativă validă	Frecvențe cumulate
Valid	2	4.0	4.0	4.0
	4	8.0	8.0	12.0
	5	12.0	12.0	24.0
	6	4.0	4.0	28.0
	8	8.0	8.0	36.0
	10	4.0	4.0	40.0
	12	8.0	8.0	48.0
	15	12.0	12.0	60.0
	16	4.0	4.0	64.0
	18	4.0	4.0	68.0
	20	12.0	12.0	80.0
	21	4.0	4.0	84.0
	28	8.0	8.0	92.0
	33	4.0	4.0	96.0
	45	4.0	4.0	100.0
	Total	100.0	100.0	

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 4. Caracterizarea descriptivă a experienței managerului.

		Vechimea ca manager de centru SPA	Vechimea ca manager al acestui centru SPA
Media		5.2533	3.9733
Mediana		5.0000	3.0000
Modala		4.00 ^a	4.00 ^a
Abaterea standard		3.21752	3.04324
Minim		.08	.08
Maxim		12.00	11.00
Quartile	25	2.7500	1.4375
	50	5.0000	3.0000
	75	7.2500	7.0000

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 5. Analiza semnificativității diferențelor de experiență.

		Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower	Upper			
Pair 1	vechime_manager - vechime_manager_actual	1.28000	2.71967	.38462	.50708	2.05292	3.328	49	0.002

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 6. Experiența managerului înaintea funcției actuale

	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid In același domeniu	36.0	36.0
Intr-un domeniu diferit	64.0	100.0
Total	100.0	

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 7. Evaluarea semnificativității diferențelor de vechime în funcție de domeniul anterior de activitate

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
vechime_manager	Equal variances assumed	1.999	.164	.176	48	.861	.16842	.95749	-1.75673	2.09358
	Equal variances not assumed			.166	29.937	.869	.16842	1.01281	-1.90020	2.23704
vechime_manager_actual	Equal variances assumed	3.430	.070	-2.852	48	.006	-2.38887	.83773	-4.07324	-.70450
	Equal variances not assumed			-3.104	44.371	.003	-2.38887	.76959	-3.93950	-.83824

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 8. Tabel sintetic al aspectelor manageriale evaluate

Aspectul evauat	Deloc	Într-o mică măsură	Într-o oarecare măsură	Într-o mare măsură	În totalitate
Firma folosește concepte de management strategic.	0	12%	44%	36%	8%
Firma are o strategie clară, bineînțeleasă și comunicată.	0	0	28%	52%	20%
Echipa implicată în realizarea strategiei deține cunoștințele, competențele și experiența necesară.	0	4%	20%	52%	24%
Nivelul fluctuației și absenteismului personalului este scăzut.	0	20%	28%	28%	24%
Interesul angajaților este susținut de practici de motivare adecvate și specifice.	0	0	36%	40%	24%
Strategia este revizuită frecvent pentru a beneficia de schimbările ce au loc în mediu.	0	12%	12%	52%	24%
Strategia de management aplicată susține cooperarea cu clienții.	0	4%	8%	52%	36%
Serviciile firmei sunt de bună calitate.	0	0	4%	28%	68%
Pentru firmă, inovarea de produse și servicii este importantă.	0	8%	12%	24%	56%
Serviciile firmei sunt diferite față de ale concurenței.	4%	0	32%	40%	24%
Oferta firmei este extrem de diversificată.	0	8%	36%	24%	32%
Serviciile corespund nevoilor și preferințelor clienților.	0	0	12%	56%	32%
Firma își propune să atragă clienții prin accesibilitatea serviciilor.	4%	0	12%	52%	32%

Firma își propune să atragă clienții prin caracteristicile deosebite ale serviciilor oferite.	4%	0	20%	40%	36%
---	----	---	-----	-----	-----

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 9. Strategia de management se concentrează pe următoarele aspecte

Aspecte	Deloc	Într-o mică măsură	Într-o oarecare măsură	Într-o mare măsură	În totalitate
Maximizarea profitului	0	0	28%	44%	28%
Atragerea de noi clienți	0	8%	8%	40%	44%
Loializarea clienților	0	8%	8%	40%	44%

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 10. Direcționarea investițiilor

Aspecte	Deloc	Într-o mică măsură	Într-o oarecare măsură	Într-o mare măsură	În totalitate
Diversificarea ofertei	0	8%	32%	36%	24%
Îmbunătățirea dotărilor	0	12%	20%	24%	44%
Instruirea personalului	4%	0	12%	28%	56%
Creșterea nivelului de confort al angajaților	8%	16%	20%	32%	24%
Promovare	0	8%	24%	24%	44%

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 11. Aspecte implicate în procesul de tarificare

Aspecte	Deloc	Într-o mică măsură	Într-o oarecare măsură	Într-o mare măsură	În totalitate
Costurile implicate	0	0	16%	52%	32%
Numărul de clienți	0	16%	32%	40%	12%
Tipologia clienților	4%	16%	12%	44%	24%
Prețurile concurenței	4%	16%	24%	44%	12%

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 12. Factorii de mediu care influențează modificarea strategiei aplicate

Factori de mediu	Deloc	Într-o mică măsură	Într-o oarecare măsură	Într-o mare măsură	În totalitate
Situația economică generală	0	4%	28%	44%	24%
Evoluția tehnologică	4%	20%	40%	24%	12%
Numărul de furnizori	12%	20%	52%	16%	0
Relația cu furnizorii	8%	16%	40%	32%	4%
Numărul de clienți	0	0	20%	60%	20%
Relația cu clienții	0	0	24%	52%	24%
Cota de piață a concurenței	4%	4%	44%	40%	8%
Serviciile oferite de concurență	0	16%	48%	28%	8%
Punctele forte ale concurenței	0	16%	40%	36%	8%

Punctele slabe ale concurenței	0	20%	40%	28%	12%
Strategia aplicată de concurență	4%	16%	40%	32%	8%

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 13. Soluționarea nemulțumirilor

Persoanele delegate	Deloc	Într-o mică măsură	Într-o oarecare măsură	Într-o mare măsură	În totalitate
Angajații	0	32%	28%	32%	8%
Echipa managerială	0	12%	20%	44%	24%

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 14. Modalități de soluționare a nemulțumirilor

Modalități	Deloc	Într-o mică măsură	Într-o oarecare măsură	Într-o mare măsură	În totalitate
Pe baza unor proceduri prestabilite	8%	12%	28%	32%	20%
Prezentarea scuzelor	20%	60%	16%	4%	0
Reexecutarea serviciului la cererea clientului	0	20%	20%	44%	16%
Prin compensare	0	24%	36%	36%	4%

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 15. Gradul de utilizare al instrumentelor strategice

Instrumente strategice	Nu le utilizez	Le utilizez rar	Neutru	Le utilizez des	Le utilizez foarte des
Analiza lanțului valoric	44%	28%	12%	16%	0
Modelul celor 5 forțe concurențiale	44%	20%	12%	20%	4%
Analiza VRIO	48%	20%	16%	16%	0
Analiza SWOT	20%	20%	8%	36%	16%

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 16. Factorii de influență ai performanței măsurate prin evoluția activității centrului

Factorul	Coeficient Test	Sig
Serviciile firmei sunt de bună calitate.	-0,268	0,076
Oferta firmei este extrem de diversificată.	-0,209	0,102
Direcționarea investițiilor spre diversificarea ofertei	-0,290	0,051
Direcționarea investițiilor spre îmbunătățirea dotărilor	-0,129	0,398
Direcționarea investițiilor spre instruirea personalului	-0,390	0,008
Direcționarea investițiilor spre creșterea gradului de confort al angajaților	-0,013	0,921
Direcționarea investițiilor spre promovare	0,082	0,554

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 17. Factorii de influență ai performanței măsurate prin nivelul fluctuației și absenteismului personalului

Factorul	Coeficient Test	Sig
Serviciile firmei sunt de bună calitate.	00,055	0,654
Oferta firmei este extrem de diversificată.	-0,292	0,006
Direcționarea investițiilor spre diversificarea ofertei	-0,031	0,802
Direcționarea investițiilor spre îmbunătățirea dotărilor	0,405	0
Direcționarea investițiilor spre instruirea personalului	0,270	0,027
Direcționarea investițiilor spre creșterea gradului de confort al angajaților	0,123	0,346
Direcționarea investițiilor spre promovare	-0,054	0,675

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 18. Evaluarea influenței factorilor asupra performanței măsurate prin evoluția centrului

	Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Threshold [evolutie_centru = 1]	108.351	26518.539	.000	1	.997	-51867.031	52083.733
Location [calitate_servicii8=3]	38.402	34442.910	.000	1	.999	-67468.462	67545.266
[calitate_servicii8=4]	25.601	17747.670	.000	1	.999	-34759.193	34810.396
[calitate_servicii8=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diferente_concurenta8=1]	-25.601	45609.325	.000	1	1.000	-89418.237	89367.034

[diferente_concurenta8=3]	51.203	15816.1	.000	1	.997	-	31050.2
		51				30947.8	89
						83	
[diferente_concurenta8=4]	25.601	12823.4	.000	1	.998	-	25159.0
		20				25107.8	42
						39	
[diferente_concurenta8=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[investitii_Diversificarea_ofertei=2]	-25.601	28297.4	.000	1	.999	-	55436.4
		62				55487.6	06
						09	
[investitii_Diversificarea_ofertei=3]	3.687E	9520.65	.000	1	1.00	-	18660.1
	-13	1			0	18660.1	33
						33	
[investitii_Diversificarea_ofertei=4]	-51.203	18582.8	.000	1	.998	-	36370.4
		22				36472.8	59
						64	
[investitii_Diversificarea_ofertei=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[investitii_Îmbunătățirea_dotărilor=2]	-	22419.9	.000	1	1.00	-	43942.3
	1.512E	64			0	43942.3	22
	-12					22	
[investitii_Îmbunătățirea_dotărilor=3]	-25.601	12800.6	.000	1	.998	-	25063.2
		90				25114.4	90
						92	
[investitii_Îmbunătățirea_dotărilor=4]	38.402	9522.11	.000	1	.997	-	18701.3
		2				18624.5	98
						94	
[investitii_Îmbunătățirea_dotărilor=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[investitii_Instruirea_personalului=1]	-89.605	.000	.	1	.	-89.605	-89.605
[investitii_Instruirea_personalului=3]	-51.203	18972.7	.000	1	.998	-	37134.6
		42				37237.0	87
						93	
[investitii_Instruirea_personalului=4]	-64.004	24560.2	.000	1	.998	-	48073.1
		26				48201.1	55
						62	
[investitii_Instruirea_personalului=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[investitii_Creștere_confort_angajaților=1]	76.804	17803.0	.000	1	.997	-	34970.1
		44				34816.5	29
						20	
[investitii_Creștere_confort_angajaților=2]	115.20	36474.4	.000	1	.997	-	71603.8
	7	72				71373.4	58
						45	

[investitii_Creștere_confort_angajaților=3]	64.004	36783.6	.000	1	.999	-	72158.7
		97				72030.7	25
						18	
[investitii_Creștere_confort_angajaților=4]	51.203	20496.3	.000	1	.998	-	40223.3
		65				40120.9	40
						34	
[investitii_Creștere_confort_angajaților=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[investitii_Promovare=2]	-64.004	33399.1	.000	1	.998	-	65397.0
		34				65525.1	96
						04	
[investitii_Promovare=3]	-12.801	25520.9	.000	1	1.00	-	50007.4
		83			0	50033.0	08
						09	
[investitii_Promovare=4]	-25.601	15502.4	.000	1	.999	-	30358.6
		46				30409.8	35
						38	
[investitii_Promovare=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Doleanțele_clienților=2]	51.203	46022.1	.000	1	.999	-	90252.8
		03				90150.4	68
						62	
[diversificare_Doleanțele_clienților=3]	89.605	25866.0	.000	1	.997	-	50786.0
		27				50606.8	86
						76	
[diversificare_Doleanțele_clienților=4]	64.004	18457.7	.000	1	.997	-	36240.5
		46				36112.5	21
						14	
[diversificare_Doleanțele_clienților=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Oferta_concurenței=2]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Oferta_concurenței=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Oferta_concurenței=4]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Oferta_concurenței=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Tehnologie=1]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Tehnologie=2]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Tehnologie=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Tehnologie=4]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Tehnologie=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Noile_descoperiri_în_dome niu=2]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Noile_descoperiri_în_dome niu=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

[diversificare_Noile_descoperiri_în_dome niu=4]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Noile_descoperiri_în_dome niu=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 19. Evaluarea influenței factorilor asupra performanței măsurate prin fluctuatia și absenteismul personalului

	Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Threshold							
[fluctuatie_absenteism_personal8 = 2]	-49.510	150.110	.109	1	.742	-343.721	244.700
[fluctuatie_absenteism_personal8 = 3]	-34.567	148.902	.054	1	.816	-326.410	257.276
[fluctuatie_absenteism_personal8 = 4]	-19.664	148.013	.018	1	.894	-309.765	270.436
Location							
[calitate_servicii8=3]	1.412	173.687	.000	1	.994	-339.008	341.833
[calitate_servicii8=4]	-4.890	83.453	.003	1	.953	-168.455	158.676
[calitate_servicii8=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diferente_concurenta8=1]	-42.052	211.292	.040	1	.842	-456.176	372.073
[diferente_concurenta8=3]	-25.860	79.668	.105	1	.745	-182.006	130.286
[diferente_concurenta8=4]	25.915	53.312	.236	1	.627	-78.575	130.406
[diferente_concurenta8=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[investitii_Diversificarea_ofertei=2]	53.132	141.977	.140	1	.708	-225.138	331.402
[investitii_Diversificarea_ofertei=3]	16.081	55.076	.085	1	.770	-91.866	124.028
[investitii_Diversificarea_ofertei=4]	11.136	80.486	.019	1	.890	-146.614	168.886
[investitii_Diversificarea_ofertei=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

[investitii_Îmbunătățirea_dotărilor=2]	-	196.33	.626	1	.42	-	229.486
	155.326	6			9	540.138	
[investitii_Îmbunătățirea_dotărilor=3]	4.890	57.444	.007	1	.93	-	117.478
					2	107.699	
[investitii_Îmbunătățirea_dotărilor=4]	-62.911	93.206	.456	1	.50	-	119.770
					0	245.592	
[investitii_Îmbunătățirea_dotărilor=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[investitii_Instruirea_personalului=1]	446.364	635.21	.494	1	.48	-	1691.36
		5			2	798.636	3
[investitii_Instruirea_personalului=3]	258.876	357.68	.524	1	.46	-	959.923
		3			9	442.170	
[investitii_Instruirea_personalului=4]	20.915	121.86	.029	1	.86	-	259.774
		9			4	217.944	
[investitii_Instruirea_personalului=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[investitii_Creștere_confort_angajaților=1]	-	430.76	.525	1	.46	-	532.283
	312.008	9			9	1156.29	
					9		
[investitii_Creștere_confort_angajaților=2]	-	319.02	.237	1	.62	-	469.944
	155.326	1			6	780.596	
[investitii_Creștere_confort_angajaților=3]	87.525	140.06	.390	1	.53	-	362.047
		5			2	186.997	
[investitii_Creștere_confort_angajaților=4]	4.945	85.112	.003	1	.95	-	171.761
					4	161.871	
[investitii_Creștere_confort_angajaților=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[investitii_Promovare=2]	191.131	331.75	.332	1	.56	-	841.356
		4			5	459.094	
[investitii_Promovare=3]	-	175.34	.428	1	.51	-	228.919
	114.742	0			3	458.402	
[investitii_Promovare=4]	-25.915	78.834	.108	1	.74	-	128.596
					2	180.427	
[investitii_Promovare=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Doleanțele_clientilor=2]	252.741	340.43	.551	1	.45	-	919.986
		7			8	414.505	
[diversificare_Doleanțele_clientilor=3]	-27.217	151.63	.032	1	.85	-	269.981
		4			8	324.415	
[diversificare_Doleanțele_clientilor=4]	-37.051	117.47	.099	1	.75	-	193.185
		0			2	267.288	
[diversificare_Doleanțele_clientilor=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Oferta_concurenței=2]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Oferta_concurenței=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

[diversificare_Oferta_concurenței=4]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Oferta_concurenței=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Tehnologie=1]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Tehnologie=2]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Tehnologie=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Tehnologie=4]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Tehnologie=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Noile_descoperiri_în_domeniu=2]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Noile_descoperiri_în_domeniu=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Noile_descoperiri_în_domeniu=4]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Noile_descoperiri_în_domeniu=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

		Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
							Lower Bound	Upper Bound
Threshold	[fluctuatie_absenteism_personal8 = 2]	-39.048	796.471	.002	1	.961	-1600.103	1522.006
	[fluctuatie_absenteism_personal8 = 3]	-25.578	795.420	.001	1	.974	-1584.573	1533.417
	[fluctuatie_absenteism_personal8 = 4]	-12.543	792.519	.000	1	.987	-1565.852	1540.766
	[fluctuatie_absenteism_personal8 = 5]	-5.200	789.618	.000	1	.995	-1547.147	1536.747
Location	[calitate_servicii8=3]	-2.549	434.748	.000	1	.995	-854.640	849.541
	[calitate_servicii8=4]	-5.200	148.140	.001	1	.972	-295.549	285.148
	[calitate_servicii8=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
	[diferente_concurenta8=1]	-32.107	485.113	.004	1	.947	-982.910	918.697

[diferente_concurenta8=3]	-23.452	279.368	.007	1	.93	-	524.099
					3	571.003	
[diferente_concurenta8=4]	21.254	162.378	.017	1	.89	-	339.509
					6	297.002	
[diferente_concurenta8=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[investitii_Diversificarea_ofertei=2]	44.355	214.539	.043	1	.83	-	464.845
					6	376.135	
[investitii_Diversificarea_ofertei=3]	13.052	61.646	.045	1	.83	-	133.875
					2	107.772	
[investitii_Diversificarea_ofertei=4]	10.050	277.552	.001	1	.97	-	554.042
					1	533.943	
[investitii_Diversificarea_ofertei=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[investitii_Îmbunătățirea_dotărilor=2]	-	559.613	.057	1	.81	-	962.703
	134.11				1	1230.93	
	8					9	
[investitii_Îmbunătățirea_dotărilor=3]	5.200	143.003	.001	1	.97	-	285.481
					1	275.080	
[investitii_Îmbunătățirea_dotărilor=4]	-54.756	426.168	.017	1	.89	-	780.518
					8	890.029	
[investitii_Îmbunătățirea_dotărilor=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[investitii_Instruirea_personalului=1]	383.75	2266.80	.029	1	.86	-	4826.61
	1	9			6	4059.11	4
						3	
[investitii_Instruirea_personalului=3]	223.53	1320.68	.029	1	.86	-	2812.02
	0	4			6	2364.96	3
						3	
[investitii_Instruirea_personalului=4]	20.450	545.723	.001	1	.97	-	1090.04
					0	1049.14	7
						7	
[investitii_Instruirea_personalului=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[investitii_Creștere_confort_angajaților=1]	-	1492.16	.032	1	.85	-	2656.70
	267.88	6			8	3192.47	6
	5					5	
[investitii_Creștere_confort_angajaților=2]	-	1405.16	.009	1	.92	-	2619.94
	134.11	1			4	2888.18	7
	8					3	
[investitii_Creștere_confort_angajaților=3]	74.162	301.138	.061	1	.80	-	664.382
					5	516.058	
[investitii_Creștere_confort_angajaților=4]	3.002	279.306	.000	1	.99	-	550.433
					1	544.429	
[investitii_Creștere_confort_angajaților=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

[investitii_Promovare=2]	161.37	1305.36	.015	1	.90	-	2719.84
	5	4			2	2397.09	1
						0	
[investitii_Promovare=3]	-97.263	334.595	.085	1	.77	-	558.531
					1	753.057	
[investitii_Promovare=4]	-21.254	164.890	.017	1	.89	-	301.924
					7	344.431	
[investitii_Promovare=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Doleanțele_clientilor=2]	214.28	835.136	.066	1	.79	-	1851.12
	4				7	1422.55	1
						4	
[diversificare_Doleanțele_clientilor=3]	-23.101	796.042	.001	1	.97	-	1537.11
					7	1583.31	3
						5	
[diversificare_Doleanțele_clientilor=4]	-31.303	684.503	.002	1	.96	-	1310.29
					4	1372.90	7
						4	
[diversificare_Doleanțele_clientilor=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Oferta_concurenței=2]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Oferta_concurenței=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Oferta_concurenței=4]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Oferta_concurenței=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Tehnologie=1]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Tehnologie=2]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Tehnologie=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Tehnologie=4]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Tehnologie=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Noile_descoperiri_în_domeni u=2]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Noile_descoperiri_în_domeni u=3]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Noile_descoperiri_în_domeni u=4]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Noile_descoperiri_în_domeni u=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 20. Evaluarea influenței preocupărilor înspre inovare asupra performanței măsurate prin evoluția centrului

	Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Threshold [evolutie_centru = 1]	19.746	13352.035	.000	1	.999	-26149.762	26189.254
Location [importanta_inovare8=2]	.115	12098.879	.000	1	1.000	-23713.253	23713.483
[importanta_inovare8=3]	37.468	8658.379	.000	1	.997	-16932.643	17007.579
[importanta_inovare8=4]	-23.443	7928.357	.000	1	.998	-15562.737	15515.852
[importanta_inovare8=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[investitii_Diversificarea_ofertei=2]	87.829	.000	.	1	.	87.829	87.829
[investitii_Diversificarea_ofertei=3]	72.677	10212.293	.000	1	.994	-19943.050	20088.404
[investitii_Diversificarea_ofertei=4]	23.826	8236.895	.000	1	.998	-16120.191	16167.843
[investitii_Diversificarea_ofertei=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[diversificare_Tehnologie=1]	-80.714	.000	.	1	.	-80.714	-80.714
[diversificare_Tehnologie=2]	-121.914	22800.760	.000	1	.996	-44810.583	44566.755
[diversificare_Tehnologie=3]	-85.259	20952.307	.000	1	.997	-41151.026	40980.508
[diversificare_Tehnologie=4]	-73.182	19966.542	.000	1	.997	-39206.885	39060.522
[diversificare_Tehnologie=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

[diversificare_Noile_descoperiri_în_dome niu=2]	72.677	21926.0 67	.000	1	.997	- 42901.6 25	43046.9 79
[diversificare_Noile_descoperiri_în_dome niu=3]	14.399	12998.2 27	.000	1	.999	- 25461.6 58	25490.4 55
[diversificare_Noile_descoperiri_în_dome niu=4]	38.463	13879.2 63	.000	1	.998	- 27164.3 93	27241.3 20
[diversificare_Noile_descoperiri_în_dome niu=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[reconsiderare__Evoluția_tehnologică=1]	59.625	.000	.	1	.	59.625	59.625
[reconsiderare__Evoluția_tehnologică=2]	-22.135	14602.4 55	.000	1	.999	- 28642.4 20	28598.1 50
[reconsiderare__Evoluția_tehnologică=3]	36.025	7363.63 1	.000	1	.996	- 14396.4 28	14468.4 77
[reconsiderare__Evoluția_tehnologică=4]	-12.708	8266.99 8	.000	1	.999	- 16215.7 27	16190.3 11
[reconsiderare__Evoluția_tehnologică=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 21. Evaluarea influenței preocupărilor înspre inovare asupra performanței măsurate prin nivelul fluctuației personalului

	Estimate	Std. Error	Wald	df	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
Threshold	[fluctuatie_absenteism_personal8 = 2]	-.881	1.317	.447	1	.504	-3.463 1.701
	[fluctuatie_absenteism_personal8 = 3]	.881	1.317	.447	1	.504	-1.701 3.462
	[fluctuatie_absenteism_personal8 = 4]	2.910	1.389	4.392	1	.036	.189 5.632
Location	[importanta_inovare8=2]	1.391	1.970	.499	1	.480	-2.470 5.253
	[importanta_inovare8=3]	-.884	1.253	.498	1	.481	-3.341 1.573
	[importanta_inovare8=4]	-4.168	1.520	7.521	1	.006	-7.147 -1.189
	[importanta_inovare8=5]	0 ^a	.	.	0	.	.
	[investitii_Diversificarea_ofertei=2]	20.025	4728.274	.000	1	.997	-9287.22 9247.223
	[investitii_Diversificarea_ofertei=3]	-.281	1.468	.037	1	.848	-3.158 2.596
	[investitii_Diversificarea_ofertei=4]	2.227	1.308	2.899	1	.089	-.336 4.790
	[investitii_Diversificarea_ofertei=5]	0 ^a	.	.	0	.	.
	[diversificare_Tehnologie=1]	12.557	4728.276	.000	1	.998	-9279.80 9254.694
	[diversificare_Tehnologie=2]	22.036	2.887	58.271	1	.000	16.378 27.694
	[diversificare_Tehnologie=3]	24.419	2.336	109.307	1	.000	19.842 28.997
	[diversificare_Tehnologie=4]	22.780	2.013	128.013	1	.000	18.834 26.726
	[diversificare_Tehnologie=5]	0 ^a	.	.	0	.	.
	[diversificare_Noile_descoperiri_in_domeniu=2]	-18.912	2.510	56.790	1	.000	-23.830 -13.993

[diversificare_Noile_descoperiri_în_domeniu=3]	-22.672	1.493	230.609	1	.000	-25.598	-19.746
[diversificare_Noile_descoperiri_în_domeniu=4]	-21.935	.000	.	1	.	-21.935	-21.935
[diversificare_Noile_descoperiri_în_domeniu=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.
[reconsiderare__Evoluția_tehnologică=1]	-2.327	2.697	.744	1	.388	-7.614	2.960
[reconsiderare__Evoluția_tehnologică=2]	-4.583	3.421	1.794	1	.180	-11.288	2.123
[reconsiderare__Evoluția_tehnologică=3]	.556	1.514	.135	1	.713	-2.411	3.523
[reconsiderare__Evoluția_tehnologică=4]	-.343	1.452	.056	1	.813	-3.189	2.503
[reconsiderare__Evoluția_tehnologică=5]	0 ^a	.	.	0	.	.	.

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 22. Analiza ANOVA numar de angajati vs.inovare

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	352.752	4	88.188	.813	.523 ^a
Residual	4879.248	45	108.428		
Total	5232.000	49			

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 23. Scopul vizitei unui centru spa

Scopul	Procent
Petrecerea timpului liber	42.9
Îmbunătățirea stării fizice și psihice	57.1
Total	100.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 24. Frecvența cu care se vizitează centrele spa

Frecvența	Procent
De câteva ori pe săptămână	12.4
De câteva ori pe lună	9.5
O dată pe lună	18.1
Mai rar	60
Total	100

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 25. Serviciul spa pentru care se optează cel mai frecvent

Serviciul	Procent
Cosmetic	30.5
Curativ	7.6
Mental	5.7
Social	9.5
Fizic	44.8
Spiritual	1.9
Total	100.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 26. Măsura în care se apelează la diverse tipuri de centre

Tipul	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
Centre tradiționale, balneare	27,6	38,1	18,1	14,3	1,9
Hoteluri sau centre spa de zi	4,8	32,4	32,4	25,7	4,8
Centre construite în scopuri de agrement	8,6	21,9	38,1	27,6	3,8
Stațiuni de pe litoral	15,2	25,7	27,6	25,7	5,7
Centre holistice	61	21,9	12,4	1,9	2,9
Centre yoga	81,9	10,5	1,9	2,9	2,9
Centre meditație	83,8	9,5	1,9	1,9	2,9

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 27. Întâmpinarea problemelor

Clienții au întâmpinat probleme:	Procent
Nu	89.5
Da	10.5
Total	100.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 28. Evaluarea descriptiva a aspectelor legate de ultimul centru spa vizitat

	calitat ea servic iilor	nivelul dotarii cu echipam ente	amabilit atea angajati lor	profesiona lismul angajatilor	nivel ul de confo rt al spati ului	gradu l de corel are al servi ciilor cu dotar ile	sigura nta bunur ilor perso nale	eficient a tratame ntelor	calit atea gam ei de prod use	rapo rtul calit ate- pret	facilit atile de recre e	facilitat ile de divertis ment
Mean	7.84	7.79	7.90	7.67	7.97	7.78	8.42	7.69	7.67	7.33	7.43	7.04
Median	8.00	8.00	9.00	8.00	8.00	8.00	9.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
Mode	8	8	9	9	8	8	10	8	8	8	9	9
Minimum	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1
Maximum	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Perce ntiles	25	7.00	7.00	7.00	7.00	7.00	8.00	7.00	7.00	6.00	6.00	5.00
50	8.00	8.00	9.00	8.00	8.00	8.00	9.00	8.00	8.00	8.00	8.00	8.00
75	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00	10.00	9.00	9.00	9.00	9.00	9.00

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 29. Situații în care s-au întâmpinat probleme

Număr de situații	Procent
1	1.9
2	1.0
3	1.0
4	1.0
Nu au întâmpinat probleme	95.1
Total	100.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 30. Evaluarea disponibilității în rezolvarea problemei

	Disponibilitate angajați	Disponibilitate echipa de management
Mean	7.06	7.09
Median	7.00	8.00
Mode	7	9
Std. Deviation	2.581	2.668
Minimum	1	1
Maximum	10	10
Percentiles 25	6.00	6.00
50	7.00	8.00
75	9.00	9.00

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 31. Rapiditatea rezolvării ultimei probleme

Perioada	Procent
Pe loc	38.1
Într-o oră	10.5
Într-o zi	10.5
Într-o săptămână	1.9
Mai mult de o săptămână	1.0
Nu a fost soluționată	21.0
Total	82.9
Missing System	17.1
Total	100.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 32. Aspecte legate de soluționarea problemei

Aspecte legate de:	Procent
Bani	9.5
Timp	24.8
Bunuri	8.6
Statutul clientului	6.7
Respectul față de client	20.0
Empatia față de problema clientului	11.4
Total	81.0
Missing System	19.0
Total	100.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 33. Tabel sintetic cu influența sexului clientului asupra opțiunilor acestuia în ceea ce privește centrele spa

Variabile	Sex		Total (%)
	M (%)	F (%)	
Scopul vizitei: -petrecerea timpului liber	17.1	25.7	42.9
Scopul vizitei: -îmbunătățirea stării fizice și psihice	12.4	44.8	57.1
Frecvența vizitelor: -de câteva ori pe săptămână	1.9	10.5	12.4
Frecvența vizitelor: -de câteva ori pe lună	3.8	5.7	9.5
Frecvența vizitelor: -o dată pe lună	6.7	11.4	18.1
Frecvența vizitelor: -mai rar	17.1	42.9	60.0
Serviciul spa pentru care optați cel mai des:-cosmetic	1.9	28.6	30.5
Serviciul spa pentru care optați cel mai des:-curativ	1.0	6.7	7.6
Serviciul spa pentru care optați cel mai des:-mental	1.0	4.8	5.7
Serviciul spa pentru care optați cel mai des:-social	6.7	2.9	9.5
Serviciul spa pentru care optați cel mai des:-fizic	19.0	25.7	44.8
Serviciul spa pentru care optați cel mai des:-spiritual	0.0	1.9	1.9

Tabelul 34. Tabel sintetic cu influența mediului de reședință al clientului asupra opțiunilor acestuia în ceea ce privește centrele spa

Variabile	Mediu de reședință		Total
	Rural	Urban	
Scopul vizitei: -petrecerea timpului liber	3.8	39.0	42.9
Scopul vizitei: -îmbunătățirea stării fizice și psihice	1.0	56.2	57.1
Frecvența vizitelor: -de câteva ori pe săptămână	0.0	12.4	12.4
Frecvența vizitelor: -de câteva ori pe lună	0.0	9.5	9.5
Frecvența vizitelor: -o dată pe lună	1.0	17.1	18.1
Frecvența vizitelor: -mai rar	3.8	56.2	60.0
Serviciul spa pentru care optați cel mai des:-cosmetic	1.0	29.5	30.5
Serviciul spa pentru care optați cel mai des:-curativ	1.0	6.7	7.6
Serviciul spa pentru care optați cel mai des:-mental	0.0	5.7	5.7
Serviciul spa pentru care optați cel mai des:-social	0.0	9.5	9.5
Serviciul spa pentru care optați cel mai des:-fizic	2.9	41.9	44.8
Serviciul spa pentru care optați cel mai des:-spiritual	0.0	1.9	1.9

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 35. Tabel sintetic cu influența statutului ocupațional al clientului asupra opțiunilor acestuia în ceea ce privește centrele spa

Variabile	Statut ocupațional					
	Angajat (%)	Antreprenor (%)	Elev/Student (%)	Pensionar (%)	Liber profesionist (%)	Total (%)
Scopul vizitei: - petrecerea timpului liber	33.3	3.8	2.9	0.0	2.9	42.9
Scopul vizitei:- îmbunătățirea stării fizice și	41.9	7.6	1.9	1.0	4.8	57.1

psihice						
Frecvența:- de câteva ori pe săptămână	5.7	2.9	1.0	1.0	1.9	12.4
Frecvența:- de câteva ori pe lună	6.7	1.9	0.0	0.0	1.0	9.5
Frecvența:- o dată pe lună	13.3	2.9	0.0	0.0	1.9	18.1
Frecvența:- mai rar	49.5	3.8	3.8	0.0	2.9	60.0
Serviciul pentru care optați cel mai des: -cosmetic	24.8	3.8	0.0	0.0	1.9	30.5
Serviciul pentru care optați cel mai des: - curativ	5.7	1.0	1.0	0.0	0.0	7.6
Serviciul pentru care optați cel mai des: -mental	4.8	0.0	1.0	0.0	0.0	7.6
Serviciul pentru care optați cel mai des: - social	6.7	1.0	1.9	0.0	0.0	9.5
Serviciul pentru care optați cel mai des: - fizic	31.4	5.7	1.0	1.0	5.7	44.8
Serviciul pentru care optați cel mai des: - spiritual	1.9	0.0	0.0	0.0	0.0	1.9

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 36. Tabel sintetic cu influența nivelului de educație al clientului asupra opțiunilor acestuia în ceea ce privește centrele spa

Variabile	Educație			
	Liceal (%)	Universitar (%)	Postuniversitar (%)	Total (%)
Scopul vizitei: -petrecerea timpului liber	1.9	16.2	24.8	42.9
Scopul vizitei:- îmbunătățirea stării fizice și psihice	1.9	30.5	24.8	57.1
Frecvența:- de câteva ori pe săptămână	1.0	4.8	6.7	12.4
Frecvența:- de câteva ori pe lună	0.0	5.7	3.8	9.5
Frecvența:- o dată pe lună	1.9	5.7	10.5	18.1
Frecvența:- mai rar	1.0	30.5	28.6	60.0
Serviciul pentru care optați cel mai des: -cosmetic	1.0	15.2	14.3	30.5
Serviciul pentru care optați cel mai des: - curativ	0.0	4.8	2.9	7.6
Serviciul pentru care optați cel mai des: -mental	0.0	4.8	1.0	5.7
Serviciul pentru care optați cel mai des: - social	0.0	2.9	6.7	9.5
Serviciul pentru care optați cel mai des: - fizic	2.9	19.0	22.9	44.8
Serviciul pentru care optați cel mai des: - spiritual	0.0	0.0	1.9	1.9

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 37. Tabel sintetic cu influența stării civile a clientului asupra opțiunilor acestuia în ceea ce privește centrele spa

Variabile	Stare civilă					
	Celibatar (%)	Căsătorit fără copii (%)	Căsătorit cu copii (%)	Divorțat (%)	Văduv (%)	Total (%)
Scopul vizitei: -petrecerea timpului liber	21.9	7.6	11.4	1.9	0.0	42.9
Scopul vizitei:- îmbunătățirea stării fizice și psihice	26.7	8.6	16.2	4.8	1.0	57.1
Frecvența:- de câteva ori pe săptămână	4.8	3.8	1.9	1.9	0.0	12.4
Frecvența:- de câteva ori pe lună	3.8	1.9	2.9	1.0	0.0	9.5
Frecvența:- o dată pe lună	10.5	3.8	1.9	1.0	1.0	18.1
Frecvența:- mai rar	29.5	6.7	21.0	2.9	0.0	60.0
Serviciul pentru care optați cel mai des: -cosmetic	14.3	5.7	9.5	0.0	1.0	30.5
Serviciul pentru care optați cel mai des: - curativ	0.0	1.9	3.8	1.9	0.0	7.6
Serviciul pentru care optați cel mai des: -mental	4.8	0.0	1.0	0.0	0.0	5.7
Serviciul pentru care optați cel mai des: - social	6.7	1.0	1.9	0.0	0.0	9.5
Serviciul pentru care optați cel mai des: - fizic	22.9	6.7	11.4	3.8	0.0	44.8
Serviciul pentru care optați cel mai des: - spiritual	0.0	1.0	0.0	1.0	0.0	1.9

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 38. Tabel sintetic cu influența nivelului de trai al clientului asupra opțiunilor acestuia în ceea ce privește centrele spa

Variabile	Nivel de trai			
	Scăzut (%)	Mediu (%)	Ridicat (%)	Total (%)
Scopul vizitei: -petrecerea timpului liber	0.0	42.9	0.0	42.9
Scopul vizitei:- îmbunătățirea stării fizice și psihice	1.0	45.7	10.5	57.1
Frecvența:- de câteva ori pe săptămână	0.0	7.6	4.8	12.4
Frecvența:- de câteva ori pe lună	0.0	8.6	1.0	9.5
Frecvența:- o dată pe lună	0.0	16.2	1.9	18.1
Frecvența:- mai rar	1.0	56.2	2.9	60.0
Serviciul pentru care optați cel mai des: -cosmetic	0.0	28.6	1.9	30.5
Serviciul pentru care optați cel mai des: - curativ	0.0	7.6	0.0	7.6
Serviciul pentru care optați cel mai des: -mental	0.0	5.7	0.0	5.7
Serviciul pentru care optați cel mai des: - social	0.0	9.5	0.0	9.5
Serviciul pentru care optați cel mai des: - fizic	1.0	36.2	7.6	44.8
Serviciul pentru care optați cel mai des: - spiritual	0.0	1.0	1.0	1.9

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 39. Măsura în care femeile apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	27.6	38.1	18.1	10.5	0
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	3.8	20.0	21.9	21.9	2.9
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	6.7	17.1	27.6	16.2	2.9
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	9.5	18.1	19.0	20.0	3.8
<i>Centre holistice</i>	40.0	16.2	10.5	1.9	1.9
<i>Centre Yoga</i>	56.2	8.6	1.9	1.9	1.9
<i>Centre de meditație</i>	58.1	8.6	1.0	1.9	1.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 40. Măsura în care bărbații apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	7.6	10.5	5.7	3.8	1.9
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	1.0	12.4	10.5	3.8	1.9
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	1.9	4.8	10.5	11.4	1.0
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	5.7	7.6	8.6	5.7	1.9
<i>Centre holistice</i>	21.0	5.7	1.9	0	1.0
<i>Centre Yoga</i>	25.7	1.9	0	1.0	1.0
<i>Centre de meditație</i>	25.7	1.0	1.0	0	1.9

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 41. Măsura în care persoanele din mediul rural apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	1.9	2.9	0	0	0
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	0	2.9	1.0	1.0	0
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	1.0	0	3.8	0	0
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	0	1.9	1.9	1.0	0
<i>Centre holistice</i>	2.9	0	1.0	1.0	0
<i>Centre Yoga</i>	4.8	0	0	0	0
<i>Centre de meditație</i>	4.8	0	0	0	0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 42. Măsura în care persoanele din mediul urban apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	25.7	35.2	18.1	14.3	1.9
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	4.8	29.5	31.4	24.8	4.8
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	7.6	21.9	34.3	27.6	3.8
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	15.2	23.8	25.7	24.8	5.7
<i>Centre holistice</i>	58.1	21.9	11.4	1.0	2.9
<i>Centre Yoga</i>	77.1	10.5	1.9	2.9	2.9
<i>Centre de meditație</i>	79.0	9.5	1.9	1.9	2.9

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 43. Măsura în care persoanele angajate apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	20.0	29.5	16.2	8.6	1.0
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	3.8	22.9	28.6	16.2	3.8
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	3.8	14.3	31.4	22.9	2.9
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	13.3	18.1	20.0	20.0	3.8
<i>Centre holistice</i>	46.7	15.2	9.5	1.0	2.9
<i>Centre Yoga</i>	64.8	4.8	1.9	1.9	1.9
<i>Centre de meditație</i>	64.8	5.7	1.9	1.9	1.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 44. Măsura în care antreprenorii apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	2.9	5.7	1.0	1.9	0
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	1.0	4.8	1.0	4.8	0
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	1.9	3.8	2.9	2.9	0
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	0	3.8	3.8	1.9	1.9
<i>Centre holistice</i>	8.6	2.9	0	0	0
<i>Centre Yoga</i>	9.5	1.9	0	0	0
<i>Centre de meditație</i>	10.5	1.0	0	0	0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 45. Măsura în care elevii/studentii apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	1.9	0	0	1.9	1.0
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	0	1.9	1.0	1.0	1.0
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	1.9	1.0	1.0	1.0	0
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	0	1.0	1.0	2.9	0
<i>Centre holistice</i>	1.0	1.9	1.0	1.0	0
<i>Centre Yoga</i>	2.9	1.0	0	1.0	0
<i>Centre de meditație</i>	3.8	0	0	0	1.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 46. Măsura în care pensionarii apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	0	1.0	0	0	0
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	0	0	0	1.0	0
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	0	1.0	0	0	0
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	0	0	1.0	0	0
<i>Centre holistice</i>	1.0	0	0	0	0
<i>Centre Yoga</i>	1.0	0	0	0	0
<i>Centre de meditație</i>	1.0	0	0	0	0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 47. Măsura în care persoanele liber-profesioniste apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	2.9	1.9	1.0	1.9	0
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	0	2.9	1.9	2.9	0
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	1.0	1.9	2.9	1.0	1.0
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	1.9	2.9	1.9	1.0	0
<i>Centre holistice</i>	3.8	1.9	1.9	0	0
<i>Centre Yoga</i>	3.8	2.9	0	0	1.0
<i>Centre de meditație</i>	3.8	2.9	0	0	1.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 48. Măsura în care persoanele absolvente de liceu apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	1.0	0	1.9	1.0	0
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	0	0	1.9	1.0	1.0
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	0	1.0	1.0	1.0	1.0
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	1.9	1.0	1.0	0	0
<i>Centre holistice</i>	2.9	0	1.0	0	0
<i>Centre Yoga</i>	1.9	1.9	0	0	0
<i>Centre de meditație</i>	1.9	1.0	0	1.0	0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 49. Măsura în care persoanele absolvente de studii universitare apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	19.0	15.2	6.7	4.8	1.0
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	3.8	16.2	14.3	10.5	1.9
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	6.7	13.3	12.4	13.3	1.0
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	4.8	14.3	9.5	13.3	4.8
<i>Centre holistice</i>	29.5	7.6	6.7	1.0	1.9
<i>Centre Yoga</i>	36.2	5.7	1.0	1.9	1.9
<i>Centre de meditație</i>	38.1	5.7	0	1.0	1.9

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 50. Măsura în care persoanele absolvente de studii postuniversitare apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	7.6	22.9	9.5	8.6	1.0
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	1.0	16.2	16.2	14.3	1.9
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	1.9	7.6	24.8	13.3	1.9
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	8.6	10.5	17.1	12.4	1.0
<i>Centre holistice</i>	28.6	14.3	4.8	1.0	1.0
<i>Centre Yoga</i>	43.8	2.9	1.0	1.0	1.0
<i>Centre de meditație</i>	43.8	2.9	1.9	0	1.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 51. Măsura în care persoanele celibatate apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	14.3	18.1	6.7	7.6	1.9
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	2.9	16.2	16.2	10.5	2.9
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	2.9	11.4	21.0	11.4	1.9
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	7.6	11.4	10.5	14.3	4.8
<i>Centre holistice</i>	24.8	12.4	7.6	1.0	2.9
<i>Centre Yoga</i>	39.0	4.8	0	2.9	1.9
<i>Centre de meditație</i>	39.0	5.7	1.0	1.0	1.9

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 52. Măsura în care persoanele căsătorite fără copii apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	4.8	6.7	3.8	1.0	0
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	0	6.7	5.7	2.9	1.0
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	3.8	3.8	4.8	3.8	0
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	3.8	3.8	5.7	1.9	1.0
<i>Centre holistice</i>	9.5	3.8	1.9	1.0	0
<i>Centre Yoga</i>	13.3	1.9	1.0	0	0
<i>Centre de meditație</i>	15.2	0	0	1.0	0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 53. Măsura în care persoanele căsătorite cu copii apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	7.6	10.5	5.7	3.8	0
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	1.0	8.6	8.6	8.6	1.0
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	1.9	3.8	10.5	10.5	1.0
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	2.9	6.7	9.5	8.6	0
<i>Centre holistice</i>	21.9	4.8	1.0	0	0
<i>Centre Yoga</i>	23.8	2.9	1.0	0	0
<i>Centre de meditație</i>	23.8	2.9	1.0	0	0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 54. Măsura în care persoanele divorțate apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	0	2.9	1.9	1.9	0
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	1.0	1.0	1.9	2.9	0
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	0	2.9	1.0	1.9	1.0
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	1.0	3.8	1.9	0	0
<i>Centre holistice</i>	4.8	1.0	1.0	0	0
<i>Centre Yoga</i>	5.7	1.0	0	0	0
<i>Centre de meditație</i>	5.7	1.0	0	0	0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 55. Măsura în care persoanele văduve apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	1.0	0	0	0	0
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	0	0	0	1.0	0
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	0	0	1.0	0	0
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	0	0	0	1.0	0
<i>Centre holistice</i>	0	0	1.0	0	0
<i>Centre Yoga</i>	0	0	0	0	1.0
<i>Centre de meditație</i>	0	0	0	0	1.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 56. Măsura în care persoanele cu nivel de trai scăzut apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	1.0	0	0	0	0
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	0	1.0	0	0	0
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	1.0	0	0	0	0
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	0	1.0	0	0	0
<i>Centre holistice</i>	0	1.0	0	0	0
<i>Centre Yoga</i>	1.0	0	0	0	0
<i>Centre de meditație</i>	1.0	0	0	0	0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 57. Măsura în care persoanele cu nivel de trai mediu apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	23.8	34.3	18.1	11.4	1.0
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	4.8	29.5	30.5	20.0	3.8
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	7.6	21.0	30.5	26.7	2.9
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	14.3	21.0	24.8	22.9	5.7
<i>Centre holistice</i>	56.2	18.1	9.5	1.9	2.9
<i>Centre Yoga</i>	76.2	8.6	1.0	1.0	1.9
<i>Centre de meditație</i>	77.1	7.6	1.0	1.9	1.0

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 58. Măsura în care persoanele cu nivel de trai ridicat apelează la serviciile diverselor tipuri de centre

Tipul centrului	Deloc (%)	Într-o mică măsură (%)	Într-o oarecare măsură (%)	Într-o mare măsură (%)	În totalitate (%)
<i>Centre tradiționale, balneare</i>	2.9	3.8	0	2.9	1.0
<i>Hoteluri sau centre spa de zi</i>	0	1.9	1.9	5.7	1.0
<i>Centre construite în scopuri de agrement</i>	0	1.0	7.6	1.0	1.0
<i>Stațiuni de pe litoral</i>	1.0	3.8	2.9	2.9	0
<i>Centre holistice</i>	4.8	2.9	2.9	0	0
<i>Centre Yoga</i>	4.8	1.9	1.0	1.9	1.0
<i>Centre de meditație</i>	5.7	1.9	1.0	0	1.9

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 59. Mulțumire soluționare problemă (modul) vs. rapiditatea rezolvării ultimei probleme

			Rapiditatea rezolvării ultimei probleme						Total
			Pe loc	Într-o ora	Într-o zi	Într-o săptămână	Mai mult de o săptămână	Nu a fost soluționată	
Mulțumire soluționare problemă-modul	Deloc	% of Total	2.3%	.0%	1.1%	.0%	.0%	16.1%	19.5%
	Într-o mică măsură	% of Total	.0%	.0%	3.4%	.0%	.0%	4.6%	8.0%
	Într-o oarecare măsură	% of Total	8.0%	9.2%	4.6%	2.3%	.0%	3.4%	27.6%
	Într-o mare măsură	% of Total	18.4%	3.4%	3.4%	.0%	1.1%	.0%	26.4%
	În totalitate	% of Total	17.2%	.0%	.0%	.0%	.0%	1.1%	18.4%
Total			46.0%	12.6%	12.6%	2.3%	1.1%	25.3%	100.0%

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 60. Mulțumire soluționare problemă (durata de timp) vs. rapiditatea rezolvării ultimei probleme

			Rapiditatea rezolvării ultimei probleme					Total
			Pe loc	Într-o ora	Într-o zi	Într-o săptămână	Mai mult de o săptămână	
Mulțumire Deloc soluționare problemă- durată de timp	% of Total	1.2%	.0%	1.2%	.0%	.0%	16.3%	18.6%
	Într-o mică măsură % of Total	2.3%	2.3%	3.5%	.0%	.0%	2.3%	10.5%
	Într-o oarecare măsură % of Total	5.8%	7.0%	5.8%	1.2%	1.2%	3.5%	24.4%
	Într-o mare măsură % of Total	19.8%	2.3%	2.3%	1.2%	.0%	1.2%	26.7%
	În totalitate % of Total	17.4%	1.2%	.0%	.0%	.0%	1.2%	19.8%
% of Total		46.5%	12.8%	12.8%	2.3%	1.2%	24.4%	100.0%

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 1

Tabelul 61. Mulțumire soluționare problemă (atitudinea și implicarea personalului) vs. rapiditatea rezolvării ultimei probleme

			Rapiditatea rezolvării ultimei probleme						Total
			Pe loc	Într-o ora	Într-o zi	Într-o săptămână	Mai mult de o săptămână	Nu a fost soluționată	
Mulțumire soluționare problemă-atitudinea și implicarea personalului	Deloc	% of Total	1.1%	.0%	2.3%	.0%	.0%	8.0%	11.5%
	Într-o mică măsură	% of Total	.0%	1.1%	1.1%	.0%	.0%	9.2%	11.5%
	Într-o oarecare măsură	% of Total	8.0%	5.7%	4.6%	2.3%	.0%	4.6%	25.3%
	Într-o mare măsură	% of Total	17.2%	4.6%	1.1%	.0%	1.1%	1.1%	25.3%
	În totalitate	% of Total	19.5%	1.1%	3.4%	.0%	.0%	2.3%	26.4%
			46.0%	12.6%	12.6%	2.3%	1.1%	25.3%	100.0%

Tabelul 62. Mulțumire soluționare problemă (atitudinea și implicarea managementului) vs. rapiditatea rezolvării ultimei probleme

			Rapiditatea rezolvării ultimei probleme						Total
			Pe loc	Într-o ora	Într-o zi	Într-o săptămână	Mai mult de o săptămână	Nu a fost soluționată	
Mulțumire soluționare problemă-atitudinea și implicarea managementului	Deloc	% of Total	1.2%	1.2%	1.2%	.0%	.0%	8.3%	11.9%
	Într-o mică măsură	% of Total	2.4%	1.2%	1.2%	.0%	.0%	8.3%	13.1%
	Într-o oarecare măsură	% of Total	8.3%	6.0%	3.6%	1.2%	.0%	6.0%	25.0%
	Într-o mare măsură	% of Total	15.5 %	1.2%	6.0%	1.2%	1.2%	1.2%	26.2%
	În totalitate	% of Total	19.0 %	2.4%	1.2%	.0%	.0%	1.2%	23.8%
		% of Total	46.4 %	11.9 %	13.1 %	2.4%	1.2%	25.0%	100.0 %

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 63. Mulțumire soluționare problemă (deschiderea echipei manageriale către obiecțiile clienților) vs. rapiditatea rezolvării ultimei probleme

			Rapiditatea rezolvării ultimei probleme						Total
			Pe loc	Într-o ora	Într-o zi	Într-o săptămână	Mai mult de o săptămână	Nu a fost soluționată	
Mulțumire soluționare problemă-deschiderea echipei manageriale către obiecțiile clienților	Deloc	% of Total	1.2%	1.2%	1.2%	.0%	.0%	5.8%	9.3%
	Într-o măsură mică	% of Total	1.2%	2.3%	1.2%	.0%	.0%	8.1%	12.8%
	Într-o oarecare măsură	% of Total	8.1%	3.5%	2.3%	2.3%	.0%	8.1%	24.4%
	Într-o măsură mare	% of Total	18.6%	4.7%	8.1%	.0%	1.2%	.0%	32.6%
	În totalitate	% of Total	17.4%	1.2%	.0%	.0%	.0%	2.3%	20.9%
% of Total			46.5%	12.8%	12.8%	2.3%	1.2%	24.4%	100.0%

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 64. Mulțumire soluționare problemă (deschiderea echipei manageriale către doleanțele clienților) vs. rapiditatea rezolvării ultimei probleme

			Rapiditatea rezolvării ultimei probleme						Total
			Pe loc	Într-o ora	Într-o zi	Într-o săptămână	Mai mult de o săptămână	Nu a fost soluționată	
Mulțumire soluționare problemă-deschiderea echipei manageriale către doleanțele clienților	Deloc	% of Total	1.2%	1.2%	1.2%	.0%	.0%	7.0%	10.5%
	Într-o mică măsură	% of Total	1.2%	2.3%	1.2%	.0%	.0%	5.8%	10.5%
	Într-o oarecare măsură		7.0%	4.7%	2.3%	1.2%	.0%	8.1%	23.3%
	Într-o mare măsură	% of Total	18.6%	2.3%	7.0%	1.2%	1.2%	2.3%	32.6%
	În totalitate	% of Total	18.6%	2.3%	1.2%	.0%	.0%	1.2%	23.3%
			46.5%	12.8%	12.8%	2.3%	1.2%	24.4%	100.0%

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 65. Mulțumire soluționare problemă (modul) vs. aspecte implicate de soluționarea ultimei probleme

			Aspecte implicate de soluționarea ultimei probleme						
			Bani	Timp	Bunuri	Statutul clientului	Respectul față de client	Empatia față de problema clientului	
Mulțumire soluționare problemă-modul	Deloc	% of Total	2.4%	4.7%	.0%	2.4%	5.9%	3.5%	18.8%
	Într-o mică măsură	% of Total	1.2%	1.2%	.0%	.0%	4.7%	1.2%	8.2%
	Într-o oarecare măsură	% of Total	2.4%	5.9%	4.7%	2.4%	8.2%	4.7%	28.2%
	Într-o mare măsură	% of Total	2.4%	11.8%	3.5%	1.2%	4.7%	2.4%	25.9%
	În totalitate	% of Total	3.5%	7.1%	2.4%	2.4%	1.2%	2.4%	18.8%
			11.8%	30.6%	10.6%	8.2%	24.7%	14.1%	100.0%

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 66. Mulțumire soluționare problemă (durata de timp) vs. aspecte implicate de soluționarea ultimei probleme

		Aspecte implicate de soluționarea ultimei probleme						Total
		Bani	Timp	Bunuri	Statutul clientului	Respectul față de client	Empatia față de problema clientului	
Mulțumire soluționare problemă -durata de timp	Deloc % of Total	2.4%	3.5%	.0%	2.4%	5.9%	4.7%	18.8%
	Într-o mică măsură % of Total	1.2%	2.4%	2.4%	.0%	4.7%	.0%	10.6%
	Într-o oarecare măsură % of Total	3.5%	3.5%	2.4%	2.4%	8.2%	4.7%	24.7%
	Într-o mare măsură % of Total	1.2%	15.3%	3.5%	1.2%	3.5%	1.2%	25.9%
	În totalitate % of Total	3.5%	5.9%	2.4%	2.4%	2.4%	3.5%	20.0%
% of Total		11.8%	30.6%	10.6%	8.2%	24.7%	14.1%	100.0%

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 67. Mulțumire soluționare problemă (atitudinea și implicarea personalului) vs. aspecte implicate de soluționarea ultimei probleme

			Aspecte implicate de soluționarea ultimei probleme						Total
			Bani	Timp	Bunuri	Statutul clientului	Respectul față de client	Empatia față de problema clientului	
Mulțumire soluționare problemă -atitudinea și implicarea personalului	Deloc	% of Total	.0%	2.4%	.0%	1.2%	4.7%	2.4%	10.6%
	Într-o mică măsură	% of Total	2.4%	.0%	.0%	1.2%	4.7%	3.5%	11.8%
	Într-o oarecare măsură	% of Total	3.5%	4.7%	3.5%	1.2%	9.4%	3.5%	25.9%
	Într-o mare măsură	% of Total	2.4%	10.6%	4.7%	2.4%	2.4%	2.4%	24.7%
	În totalitate	% of Total	3.5%	12.9%	2.4%	2.4%	3.5%	2.4%	27.1%
% of Total			11.8%	30.6%	10.6%	8.2%	24.7%	14.1%	100.0%

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 68. Mulțumire soluționare problemă (atitudinea și implicarea echipei manageriale) vs. aspecte implicate de soluționarea ultimei probleme

		Aspecte implicate de soluționarea ultimei probleme						Total
		Bani	Timp	Bunuri	Statutul clientului	Respectul față de client	Empatia față de problema clientului	
Mulțumire soluționare problemă -atitudinea și implicarea echipei manageriale	Deloc	1.2%	2.4%	.0%	1.2%	4.8%	2.4%	12.0%
	Într-o mică măsură	1.2%	.0%	.0%	2.4%	4.8%	4.8%	13.3%
	Într-o oarecare măsură	3.6%	7.2%	2.4%	1.2%	6.0%	4.8%	25.3%
	Într-o mare măsură	1.2%	13.3%	4.8%	.0%	6.0%	.0%	25.3%
	În totalitate	4.8%	7.2%	2.4%	3.6%	3.6%	2.4%	24.1%
Total		12.0%	30.1%	9.6%	8.4%	25.3%	14.5%	100.0%

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 69. Mulțumire soluționare problemă (deschiderea echipei manageriale către obiecțiile clienților) vs. aspecte implicate de soluționarea ultimei probleme

			Aspecte implicate de soluționarea ultimei probleme						Total
			Bani	Timp	Bunuri	Statutul clientului	Respectul față de client	Empatia față de problema clientului	
Mulțumire soluționare problemă -deschiderea echipei manageriale către obiecțiile clienților	Deloc	% of Total	.0%	2.4%	.0%	1.2%	4.7%	1.2%	9.4%
	Într-o mică măsură	% of Total	2.4%	1.2%	1.2%	2.4%	3.5%	2.4%	12.9%
	Într-o oarecare măsură	% of Total	3.5%	4.7%	1.2%	1.2%	7.1%	7.1%	24.7%
	Într-o mare măsură	% of Total	2.4%	14.1%	4.7%	2.4%	7.1%	1.2%	31.8%
	În totalitate	% of Total	3.5%	8.2%	3.5%	1.2%	2.4%	2.4%	21.2%
			11.8%	30.6%	10.6%	8.2%	24.7%	14.1%	100.0%

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19

Tabelul 70. Mulțumire soluționare problemă (deschiderea echipei manageriale către doleanțele clienților) vs. aspecte implicate de soluționarea ultimei probleme

		Aspecte implicate de soluționarea ultimei probleme						Total
		Bani	Timp	Bunuri	Statutul clientului	Respectul față de client	Empatia față de problema clientului	
Mulțumire soluționare problemă -deschiderea echipei manageriale către doleanțele clienților	Deloc	1.2%	2.4%	.0%	1.2%	4.7%	1.2%	10.6%
	Într-o mică măsură	1.2%	1.2%	.0%	2.4%	3.5%	2.4%	10.6%
	Într-o oarecare măsură	3.5%	3.5%	3.5%	.0%	7.1%	5.9%	23.5%
	Într-o mare măsură	1.2%	15.3%	3.5%	3.5%	5.9%	2.4%	31.8%
	În totalitate	4.7%	8.2%	3.5%	1.2%	3.5%	2.4%	23.5%
Total		11.8%	30.6%	10.6%	8.2%	24.7%	14.1%	100.0%

Sursa: prelucrări proprii în SPSS 19



ISBN: 978-606-37-0733-9